
BACHELORARBEIT

Herr
René Simon

**Eine vergleichende Arbeit zu
den Anforderungen an das
VIP-Hospitality in stationären
und temporären Sportstätten**

Mittweida, 2011

BACHELORARBEIT

Eine vergleichende Arbeit zu den Anforderungen an das VIP-Hospitality in stationären und temporären Sportstätten

Autor:

Herr

René Simon

Studiengang:

Angewandte Medienwirtschaft

Seminargruppe:

AM08wS1-B

Erstprüfer:

Herr Prof. Dr. phil. Otto Altendorfer

Zweitprüfer:

Herr Dr. Gerhard Nowak

Einreichung:

Mittweida, 22.Juli.2011

Verteidigung/Bewertung:

Mittweida, 2011

BACHELORTHESIS

A comparative paper on the requirements of VIP- Hospitality in stationary and temporary sports facilities

author:

Mr.

René Simon

course of studies:

Applied Media Economics

seminar group:

AM08wS1-B

first examiner:

Mr. Prof. Dr. phil. Otto Altendorfer

second examiner:

Mr. Dr. Gerhard Nowak

submission:

Mittweida, 22.07.2011

defence/ evaluation:

Mittweida, 2011

Bibliografische Beschreibung:

Simon, René:

Eine vergleichende Arbeit zu den Anforderungen an das VIP-Hospitality in stationären und temporären Sportstätten. - 2011. - 10 Seiten Verzeichnisse, 46 Seiten Inhalt.

Mittweida, Hochschule Mittweida, Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2011

Referat:

Diese Arbeit widmet sich den Anforderungen von VIP-Hospitality in stationären sowie temporären Sportstätten. Der Forschungsgegenstand ist die Suche nach den Anforderungen an eine erfolgreiche Live Communication.

Inhalt

Inhalt	I
Abbildungsverzeichnis	III
Abkürzungsverzeichnis	IV
1 Einleitung.....	1
2 Der Begriff Hospitality.....	2
2.1 <i>Hospitality in der Tourismusbranche.....</i>	<i>2</i>
2.2 <i>Hospitality im Profisport.....</i>	<i>2</i>
2.2.1 Hospitality aus der Sicht von Sportanbietern	3
2.2.2 Hospitality aus der Sicht von Unternehmen.....	3
3 Die Bedeutung von Hospitality für den deutschen Sport.....	4
3.1 <i>Die Bedeutung für die Vereine.....</i>	<i>4</i>
3.2 <i>Die Bedeutung für die Betreibergesellschaften der Stadien und Arenen.....</i>	<i>5</i>
4 Probleme von Hospitality Maßnahmen in Deutschland.....	8
4.1 <i>Das Problem der steuerrechtlichen Behandlung.....</i>	<i>8</i>
4.2 <i>Die Compliance Problematik</i>	<i>9</i>
4.3 <i>Die Probleme bei der Evaluation von Hospitality Maßnahmen.....</i>	<i>10</i>
5 Der Vertrieb von Hospitality-Produkten.....	12
5.1 <i>Der Vertrieb von Hospitality-Paketen für Sportgroßveranstaltungen.....</i>	<i>13</i>
6 Einordnung der Live Communication in den Kommunikationsmix.....	15
6.1 <i>Die Abgrenzung von Live Com-Maßnahmen und Live Com-Attrappen.....</i>	<i>16</i>
6.2 <i>Instrumente der Live Communication</i>	<i>16</i>
6.3 <i>Die Bedeutung der Live Communication aus Unternehmenssicht</i>	<i>18</i>
7 Business-to-Business-Marketing.....	19
7.1 <i>Entwicklung einer Unternehmensstrategie für B2B-Unternehmen</i>	<i>20</i>

7.2	<i>Erfolgsfaktoren der Face-to-Face-Kommunikation im B2B-Bereich</i>	21
7.3	<i>Face-to-Face-Kommunikation im Rahmen von Hospitality-Maßnahmen</i>	23
7.4	<i>B2B-Hospitality-Leistungspakete im deutschen Profifußball</i>	24
8	Die Planung von Hospitality-Maßnahmen	26
8.1	<i>Leistungen des Hospitality-Produktes.....</i>	29
8.2	<i>Ziele von Hospitality Maßnahmen</i>	30
9	Kommunikationsplattform Sport.....	32
9.1	<i>Hospitality im Rahmen des Sportsponsorings</i>	33
10	Praxisbeispiel: RheinEnergieStadion Köln	35
10.1	<i>Hospitality-Bereich</i>	35
10.2	<i>Business-Logen.....</i>	36
10.3	<i>Business-Seats</i>	37
10.4	<i>Business-Club</i>	37
11	Praxisbeispiel: FIS ALPINE SKI WM 2011 Garmisch-Partenkirchen.....	38
11.1	<i>Hospitality-Paket FIS ALPINE SKI WM 2011.....</i>	38
12	Abgrenzung der Begrifflichkeiten stationäre und temporäre Sportstätte40	
13	Vergleichende Analyse der Anforderungen an den Hospitality Bereich .	41
13.1	<i>Die räumlichen/atmosphärischen Anforderungen</i>	41
13.2	<i>Anforderungen an das Catering.....</i>	42
13.3	<i>Anforderung an die Parksituation</i>	43
13.4	<i>Anforderung an das Rahmenprogramm</i>	43
13.5	<i>Anforderungen an die Hostessen</i>	43
13.6	<i>Anforderung an das Branding.....</i>	44
14	Fazit.....	45
	Literaturverzeichnis	47
	Selbstständigkeitserklärung	53

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Hospitality Auslastung der 1. Fußballbundesliga Saison 2007/2008 (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Weilguny 2007, S.41).....	4
Abbildung 2: Veranstaltungen außerhalb des Liga-Spielbetriebs pro Sportstätte (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Schmidt 2011,S.24)	6
Abbildung 3: Merkmale der Live Communication (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kirchgeorg/Springer/Brühe 2009, S.20)	15
Abbildung 4: Systematisierung der Live Com-Instrumente (Quelle: Kirchgeorg/Springer/Brüher 2009, S.97).....	17
Abbildung 5: Phasen der Geschäftsbeziehung (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Söllner 2008, S. 291).....	22
Abbildung 6: Leistungsbestandteile von Hospitality-Produkten (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Digel/Fahrner 2008,S.448).....	29
Abbildung 7: Die Struktur des Hospitality Marktes (Quelle: Digel/Fahrner 2008,S.450) .	30
Abbildung 8: Sichtweisen des Sport-Marketing (Quelle: Freyer 2011, S. 52)	33

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
AG	Aktiengesellschaft
Aufl.	Auflage
B2B	Business-to-Business
FIFA	Fédération Internationale de Football Association
FIS	Fédération Internationale de Ski
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
Hrsg.	Herausgeber
m²	Quadratmeter
WM	Weltmeisterschaft

1 Einleitung

Die vorliegende Arbeit mit dem Titel: „Eine vergleichende Arbeit zu den Anforderungen an das VIP-Hospitality in stationären und temporären Sportstätten“ beschäftigt sich mit der Forschungsfrage „Wie unterscheiden sich die Anforderungen an eine erfolgreiche Live Communication in Sportstätten?“

Ziel der Arbeit ist die Entwicklung der Anforderungen an eine erfolgreiche Live Communication mit Hilfe von Hospitality-Maßnahmen im Rahmen von Sportveranstaltungen. Zu diesem Zweck werden im Aufbau der Arbeit, die Besonderheiten der Live Communication und des Business-to-Business-Marketing erarbeitet, um die Kernaussagen auf die Praxisbeispiele für stationäre und temporäre Sportstätten anwenden zu können.

In Kapitel 2 der Arbeit werden die Ursprünge des Begriffs Hospitality erklärt und es findet eine erste Einordnung im Rahmen von Hospitality im Sport statt. In Kapitel 3 wird die spezielle Bedeutung von Hospitality für den deutschen Sportmarkt, den dort aktiven Vereinen und den Betreibergesellschaften der Stadien und Arenen beschrieben. Die Probleme mit denen sich Hospitality in Deutschland konfrontiert sieht, werden in Kapitel 4 betrachtet. Im weiteren Verlauf wird in Kapitel 5 der Vertrieb der Hospitality Produkte erklärt und die einzelnen Marktteilnehmer werden vorgestellt. Kapitel 6 und 7 setzen Live Communication und Business-to-Business-Marketing in Relation und stellen die Besonderheiten der Face-to-Face Kommunikation im B2B-Bereich vor. Das 8. Kapitel dieser Arbeit widmet sich der Planung von Hospitality-Maßnahmen und beschreibt deren einzelne Leistungsbestandteile und Ziele. In Kapitel 9 wird die Kommunikationsplattform Sport vorgestellt, und es werden die Zusammenhänge zwischen dem Sportsponsoring und dem Begriff Hospitality hergeleitet. Kapitel 10 dient zur Definition der Begriffe stationäre und temporäre Sportstätte. In Kapitel 11 und 12 werden zwei Fallbeispiele von temporären und stationären Sportstätten und ihren Hospitality Leistungen vorgestellt. Dabei steht das Rhein-EnergieStadion als Heimspielstätte des 1.FC Köln für eine stationäre Sportstätte und die FIS ALPINE SKI WM 2011 in Garmisch-Partenkirchen als Beispiel für eine temporäre Sportstätte. Abschließend werden in Kapitel 13 und 14 mit Hilfe des erlangten theoretischen Wissens und anhand der Fallbeispiele, Transferleistungen erzielt. Abschließend wird eine Handlungsempfehlung über eine, von den kommunikativen Unternehmenszielen abhängige, Auswahl von Hospitality-Plattformen ausgesprochen.

2 Der Begriff Hospitality

Das Wort Hospitality kommt aus dem Englischen und bedeutet Gastfreundschaft. Ursprünglich stammt der Begriff aus der Tourismusbranche und steht dort neben der Gastfreundschaft für die Beherbergung und Bewirtung.¹

2.1 Hospitality in der Tourismusbranche

In der Tourismusbranche wird die Gastfreundschaft als Zusammenspiel zwischen den beiden Gruppen Gastgeber und Gast angesehen.²

„Gastfreundschaft könnte sich vielleicht als ein gegenseitiges Bemühen definieren. Ein Bemühen um das Wohlfühlen, um das Vermitteln von menschlicher Wärme, um das Gefühl des Willkommen Seins, grundsätzlich um all das, was das Zusammentreffen der beiden Seiten/Gruppen angenehm gestaltet.“³

Die Gastfreundschaft sollte losgelöst von den einzelnen Produkten der Tourismusbranche und deren unterschiedlichen Qualität dem Gast das Gefühl vermitteln, willkommen zu sein. Des Weiteren ist sie einer der Kernelemente des Tourismus und eine Grundvoraussetzung für dessen Erfolg.⁴

2.2 Hospitality im Profisport

In der deutschen Sprache hat sich der Begriff als Bezeichnung für die Nutzung der exklusiven VIP-Plätze, d.h. der Logen und Business-Seats, in Stadien durchgesetzt. Der Begriff Hospitality beinhaltet zudem einen sehr hohen Standard an Service, Komfort und Bewirtung/Catering. Spätestens seit der zahlreichen Stadionneubauten in Deutschland für die FIFA Fußball WM 2006 sind die Hospitality Bereiche fester Bestandteil der jeweiligen

¹ Vgl. Wehrheim 2005, S. 88 f.

² Vgl. Rösch 2007, S. 26.

³ Rösch 2007, S. 27.

⁴ Vgl. Rösch 2007, S. 27.

Veranstaltung in den Stadien und Arenen und damit eine nicht mehr wegzudenkende Einnahmequelle.⁵

2.2.1 Hospitality aus der Sicht von Sportanbietern

Die Hospitality-Rechte obliegen dem Veranstalter beziehungsweise dem Ausrichter des jeweiligen Sportereignisses. Die Rechte umfassen zum Einen das sogenannte Public Catering, welches die Versorgung aller Besucher der Veranstaltung mit Speisen und Getränken meint, sowie das VIP-Catering, welches die Bewirtung der VIP Gäste in exklusiven Räumlichkeiten umfasst.⁶

2.2.2 Hospitality aus der Sicht von Unternehmen

Für Unternehmen sind Hospitality-Maßnahmen ein Bestandteil des Marketing-Mixes, beziehungsweise ein Baustein ihrer Kommunikationspolitik. Unternehmen nutzen die Plattform Sport um neue und bestehende Kundenkontakte zu pflegen. Hierbei machen sie sich die besondere Atmosphäre der jeweiligen Sportveranstaltung und deren exklusive Räumlichkeiten zur Beherbergung der VIP Gäste zum Gebrauch.⁷ In diesem Zusammenhang wird oftmals der Begriff des Corporate Hospitality gebraucht. Unter dem englischen Begriff Corporate versteht man eine Vereinigung, eine Körperschaft beziehungsweise eine Gesellschaft.⁸ Im Mittelpunkt von Corporate Hospitality Maßnahmen stehen psychologische Aspekte, die eine Verhaltenswirkung erzielen sollen, die im Rahmen der Unternehmensziele zu einem ökonomischen Nutzen führen.⁹

⁵ Vgl. Wehrheim 2005, S. 88 f.

⁶ Vgl. Bezold/Thieme/Trosien/et al. 2008, S. 66 f.

⁷ Vgl. Bezold/Thieme/Trosien/et al. 2008, S. 68 f.

⁸ Vgl. Weis 1999, S. 135.

⁹ Vgl. Walzel 2010, S. 51.

3 Die Bedeutung von Hospitality für den deutschen Sport

Um die Bedeutung von Hospitality im deutschen Sport darzustellen, wird im Folgenden die Bedeutung für zwei wichtige Teilnehmer des Sportmarktes vorgestellt.

3.1 Die Bedeutung für die Vereine

Wie in Kapitel 2.2.2 bereits erwähnt obliegen die Hospitality-Rechte dem Ausrichter einer Veranstaltung. Wenn diese Hospitality-Rechte einem Verein oder Verband gehören, so bilden sie für diese eine wichtige monetäre Einnahmequelle. Vereine und Verbände wiederum vergeben die Vermarktungsrechte für die Hospitality Bereiche an externe Agenturen und erhalten im Gegenzug garantierte Vertragssummen. Der Vorteil für den Verein oder den Verband ergibt sich durch die Planungssicherheit der vertraglich geregelten fixen Einnahmen.¹⁰

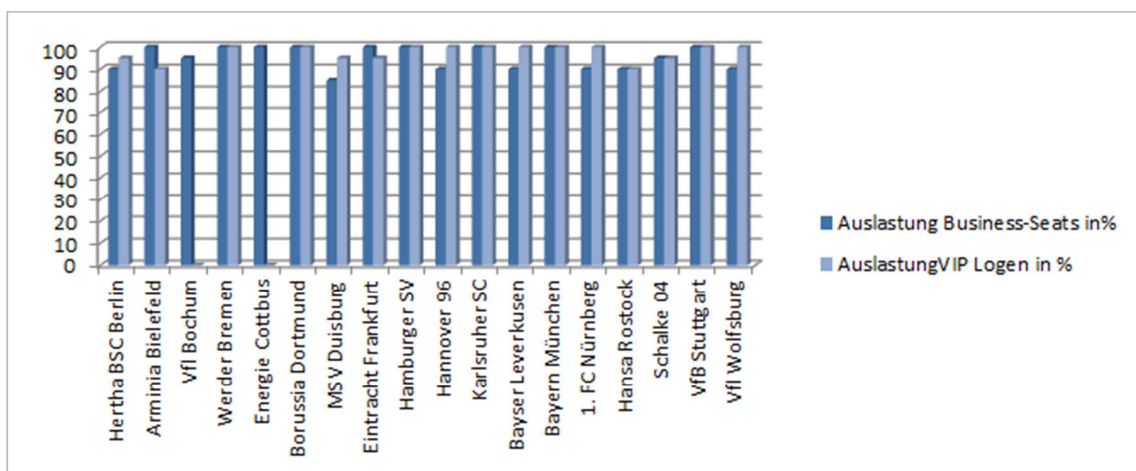


Abbildung 1: Hospitality Auslastung der 1. Fußballbundesliga Saison 2007/2008 (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Weilguny 2007, S.41)

Wie in Abbildung 1 ersichtlich, erreichen die Vereine der 1. Fußballbundesliga eine nahezu maximale Auslastung ihrer Hospitality-Bereiche. Die Hospitality Maßnahmen im Jahr

¹⁰ Vgl. Bezdol/Thieme/Trosien/et al. 2008, S. 67 f.

2008 machten schätzungsweise 25 Prozent des Sportsponsoring-Volumens in Deutschland aus. In Zahlen bedeutet dies, bei einem totalen Marktvolumen von 2,9 Milliarden Euro, dass Unternehmen im Jahr 2008 Ausgaben in Höhe von 725 Millionen Euro für Hospitality Maßnahmen getätigt haben.¹¹ Alleine die Vereine der ersten und zweiten Fußballbundesliga konnten dabei im Jahr 2009, mit ihrer Hospitality Kapazität von 71.500 Plätzen, Einnahmen von 250 Millionen Euro generieren.¹²

Einen weiteren Hinweis darauf, wie wichtig die Einnahmen durch die Hospitality Bereiche für die Profisportvereine in Deutschland sind, lieferte Uli Hoeneß auf der Jahreshauptversammlung des FC Bayern München im Jahr 2007, auf welcher er unmissverständlich klar machte, dass die Eintrittspreise für die allgemein zugänglichen Tribünenbereiche, nur aufgrund der Mehreinnahmen aus den Businessbereichen, konstant auf einem verhältnismäßig niedrigen Niveau gehalten werden können.¹³

3.2 Die Bedeutung für die Betreibergesellschaften der Stadien und Arenen

Betreiber von Sportstätten können Vereine, Verbände, Kommunen, gemeinnützige Organisationen oder kommerzielle Anbieter sein. Die meisten Sportstätten werden in Deutschland jedoch von Kommunen betrieben.¹⁴ Die Kommunen wiederum setzen für Sportstätten, die für den Profisport genutzt werden, sogenannte Betreibergesellschaften ein. So setzte die Stadt Frankfurt am Main im Rahmen des Neubaus des Waldstadion Frankfurt am Main im Jahr 2005 eine Betreibergesellschaft für den Betrieb des Stadions ein. Ein Zusammenschluss aus der HSG Technischer Service GmbH und der Sportfive GmbH erhielt hierfür die Konzession der Stadt für eine Dauer von fünfzehn Jahren.¹⁵ Im Jahr 2009 generierten die Business und Hospitality Bereiche in der Frankfurter Arena, obwohl diese nur sechs Prozent der Gesamtkapazität ausmachen, 52 Prozent des Gesamtumsatzes.¹⁶

Ein anderes Beispiel für den Einsatz einer Betreibergesellschaft liefert die Stadt Köln. Diese gründete bereits im Jahr 1958 die hundertprozentige Tochtergesellschaft, die Kölner Sportstätten GmbH zur Verwaltung öffentlicher Sportstätten. Heute ist die Kölner Sportstätten GmbH Eigentümer und Betreiber, des für die FIFA Weltmeisterschaft 2006

¹¹ Vgl. Walzel 2010, S. 51.

¹² Vgl. Thomas 2009, S. 68.

¹³ Vgl. Oediger 2010, S. 20.

¹⁴ Vgl. Breuer/Hovemann 2006, S. 4.

¹⁵ Vgl. Breuer/Hovemann 2006, S.111 f.

¹⁶ Vgl. Thomas 2009, S. 68.

umgebauten RheinEnergieStadions und sechs weiteren bedeutenden Sportstätten im Raum Köln.¹⁷ Für die Betreibergesellschaften der Stadien und Arenen in Deutschland ist insbesondere die Bedeutung der Vermarktung der Hospitality- und Businessbereiche außerhalb des Ligaspielbetriebes gestiegen. Wie die Tabelle in Kapitel 3.1 zeigt sind die Hospitality Bereiche in der 1. Fußballbundesliga, mit einer Auslastung zwischen 85% und 100%, bereits nahezu vollständig ausgelastet. Da die Einnahmen die während der Heimspiele im Spielbetrieb erzielt werden nicht zu der Refinanzierung der hohen anfallenden Betriebskosten ausreichen, sind die Betreibergesellschaften vermehrt auf der Suche nach Möglichkeiten der sogenannten Drittnutzung der Hospitality Bereiche in ihren Stadien und Arenen. Zum Beispiel für Firmenveranstaltungen, Produktpräsentation, Messen und Privatfeiern treten die Sportstätten mit ihren Hospitality-Bereichen in den Wettbewerb zu den klassischen Messe- und Kongresszentren. Insbesondere die Stadien, welche als Austragungsorte der FIFA WM 2006 ausgewählt wurden, haben in diesem Zusammenhang ihre Hospitality- und Businessbereiche weiter ausgebaut und erfüllen die entsprechenden Anforderungen für oben genannte Veranstaltungen. Bei der Belegung ihrer Hospitality-Bereiche verfolgen die Betreibergesellschaften jedoch unterschiedliche Konzepte. So geht die Anzahl der Veranstaltungstage keineswegs automatisch mit Mehreinnahmen einher.¹⁸

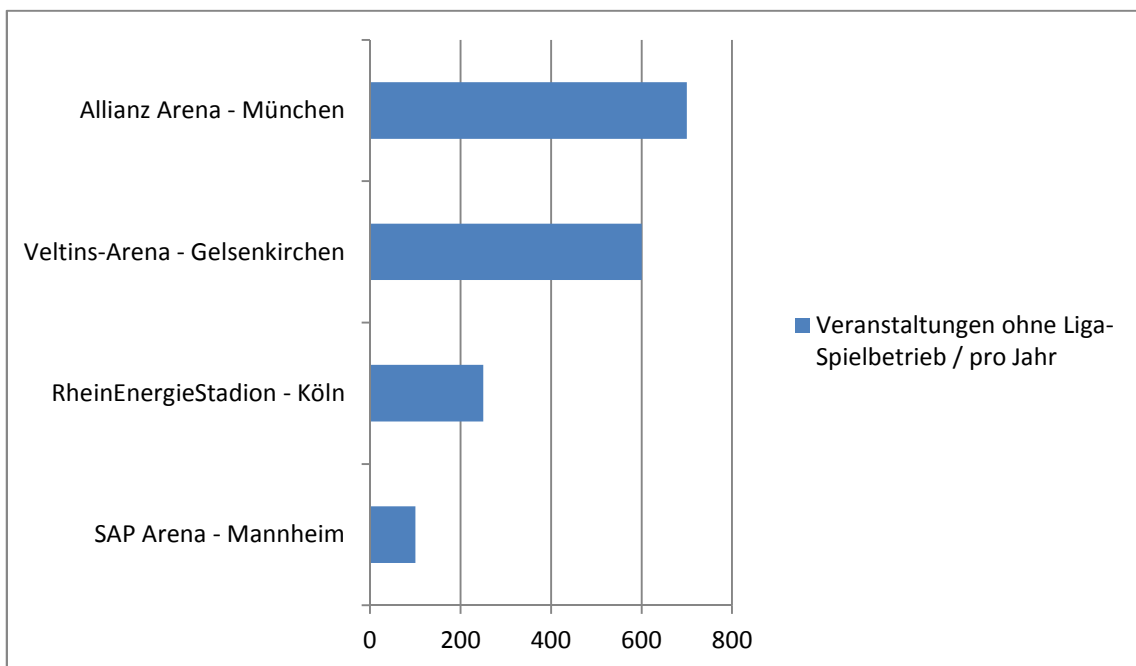


Abbildung 2: Veranstaltungen außerhalb des Liga-Spielbetriebs pro Sportstätte (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Schmidt 2011, S.24)

¹⁷ Vgl. Kölner Sportstätten GmbH 2011a.

¹⁸ Vgl. Schmidt 2011, S. 24.

Die unterschiedlichen Auslastungen ergeben sich aufgrund unterschiedlicher Faktoren. Beim Bau der Hospitality-Bereiche einiger Sportstätten wurde nicht bedacht, dass diese Bereiche auch im Zuge kleinerer Veranstaltungen genutzt werden könnten und werden daher den Anforderungen für diese nicht gerecht. Des Weiteren sind Imagewerte der Sportstätten und verschiedene Konzepte zur Drittnutzung der Hospitality-Bereiche durch die Betreiber ausschlaggebend für die ungleiche Auslastung. So hat sich das Olympiastadion in Berlin laut dem Geschäftsführer der Betreibergesellschaft, Joachim Thomas, dazu entschlossen, die Veranstaltungen nach ihrem Ertragsvolumen auszuwählen. Durch diese Veränderung des Drittnutzungskonzeptes konnte die Olympiastadion Berlin GmbH trotz einer Reduzierung der 125 Veranstaltungstage aus dem Jahr 2006/2007 auf 90 Veranstaltungstage im Jahr 2009/2010, den Gesamtumsatz um eine halbe Millionen Euro steigern.¹⁹

Der Vorsitzende der Vereinigung deutscher Stadionbetreiber, Joachim Thomas, spricht in einem Interview mit dem Fachmagazin Sponsors davon, dass durch Hospitality generierte Einnahmen im besonderen Maße den Betreibergesellschaften zu Gute kommen.²⁰ Diese Einnahmen wiederum ermöglichen neue Investitionen in die Stadion-Infrastruktur und entlasten die öffentliche Hand, die oftmals für Stadien bürgt, und damit auch indirekt die Steuerzahler.²¹

Daher bleibt festzuhalten, dass Hospitality eine bedeutende Einnahmequelle für jegliche Form von Betreibergesellschaften, ob privatwirtschaftlich oder von öffentlicher Hand geführt, darstellt.

¹⁹ Vgl. Schmidt 2011, S. 26, 27.

²⁰ Vgl. Oediger 2010, S. 20.

²¹ Vgl. Weilguny 2008a, S. 14.

4 Probleme von Hospitality Maßnahmen in Deutschland

Die ersten Hospitality Maßnahmen die in der Literatur Erwähnung finden stammen aus dem Jahre 1972, während der Olympischen Spiele in München. Im deutschen Profifußball war der SV Werder Bremen der erste Verein der im Jahr 1992 einen Hospitality Bereich für seine Gäste anbot.²²

Im Laufe der folgenden Jahre sahen sich Unternehmen die Hospitality Maßnahmen durchführten, beziehungsweise dazu einluden oder diese besuchten, mit zahlreichen Problemstellungen konfrontiert.

Eine Studie im Auftrag der Munich First GmbH, durchgeführt mit Hilfe der Ludwig-Maximilians-Universität in München, aus dem Jahr 2007 ergab, dass die rechtlichen und steuerlichen Bedingungen als die Hauptursachen für eine negative Entwicklung von Hospitality in Deutschland angesehen werden.²³ Im Folgenden werden diese Problemstellungen diskutiert.

4.1 Das Problem der steuerrechtlichen Behandlung

Die steuerliche Behandlung der Aufwendungen für Hospitality Maßnahmen erfuhr in den letzten Jahren eine umstrittene Diskussion. Lange Zeit führte die bundesweit unterschiedliche Handhabung zu Problemen.²⁴ Dies machte wiederum steuerliche Neuregelungen durch das Bundesministerium der Finanzen notwendig. So wurden in Deutschland in den Jahren 2005 und 2006, insbesondere mit Hinblick auf die FIFA Fußballweltmeisterschaft, mehrere Schreiben, welche die umsatzsteuerliche Behandlung von Hospitality regeln, veröffentlicht. Mieter von VIP-Logen in Sportstätten können nach der Rechtslage von 2008 ihre Kosten pauschal oder pro Veranstaltung als Betriebsausgaben steuerlich absetzen. Hierbei setzt sich die pauschale Abzugsfähigkeit des Gesamtbetrags aus Anteilen in Höhe von 40 % für Werbung, 30 % für Bewirtung und 30 % für Geschenke zusammen. Der Anteil für Werbung ist im gesamten Umfang absetzbar, der für Umfang der Bewirtung

²² Vgl. Walzel 2010, S. 51.

²³ Vgl. Munich First GmbH 2007, S. 24.

²⁴ Vgl. Mitschke 2006, S. 135.

nur dann, wenn ausschließlich Arbeitnehmer teilnehmen. Für den Fall, dass Geschäftspartner in der Loge bewirtet werden, sind die Aufwendungen gemäß dem Einkommenssteuergesetz zu 70 % abzugsfähig. Die Abzugsfähigkeit für Geschenke wie zum Beispiel Eintrittskarten, ist ebenfalls je nach Adressat, ob Geschäftspartner oder Arbeitnehmer, steuerrechtlich zu unterscheiden.²⁵

4.2 Die Compliance Problematik

Das englische Wort compliance bedeutet wörtlich in die deutsche Sprache übersetzt Befolgung und wird oftmals im Zusammenhang mit dem Befolgen von Gesetzen verwendet.²⁶ Der deutschlandweit bekannteste Fall, bei dem Einladungen in Hospitality-Bereiche in Stadien der FIFA Fußball WM 2006 in einem Strafverfahren endete, ist der des ehemaligen EnBW Chefs Utz Claassen. So können Hospitality-Einladungen gegenüber Politikern und Geschäftspartnern nach deutschem Gesetz strafrechtlich verfolgt werden. Für Personen, die ein politisches Amt bekleiden gilt nach § 331 ff. Strafgesetzbuch, dass diese im Rahmen ihrer Tätigkeit weder Zuwendungen fordern noch annehmen dürfen. In diesem Fall können sich sogar diejenigen Unternehmen, die eine Einladung aussprechen, strafbar machen. Diese Gesetzgebung hat zur Folge, das Unternehmen Vertreter aus der Politik gänzlich von ihren Gästelisten streichen. Für den Business to Business Bereich sehen die §§ 299 ff. Strafgesetzbuch eine Definition vor, wann Hospitality Einladungen als unlauterer Wettbewerb definiert werden. Dies ist laut der Gesetzgebung dann der Fall, wenn die Hospitality Einladungen dazu führen, dass der Gast aufgrund von Absprachen, die Waren oder Leistungen des Einladenden in Zukunft bevorzugt behandelt.²⁷ Jedoch fehlt juristisch gesehen weiterhin die nötige Trennschärfe und die strafrechtliche Verfolgung muss von Fall zu Fall geschehen.²⁸ In der deutschen Rechtsprechung wird bei Einladungen zwischen der sogenannten erlaubten Kontaktpflege und der sogenannten strafbaren Klimapflege unterschieden. Da diese beiden Termini jedoch nicht genau genug definiert sind, dienen diese nicht zu der notwendigen Abgrenzung. Daher fordern alle Beteiligten einheitliche Regelungen um eine Rechtssicherheit für ihre Maßnahmen zu erhalten.²⁹

²⁵ Vgl. Bezold/Thieme/Trosien/et al. 2008, S. 69.

²⁶ Vgl. Weis 1999, S. 119.

²⁷ Vgl. Weilguny 2008a, S. 14.

²⁸ Vgl. Dinkel 2009, S. 130.

²⁹ Vgl. Oediger 2010, S. 20.

Da einheitliche Regelungen weiter auf sich warten lassen und wie bereits erwähnt nicht nur Einladungen an Angestellte aus dem öffentlichen Dienst als problematisch gelten, sondern ebenfalls Einladungen im Unternehmensbereich, entscheiden sich immer mehr Unternehmen dazu sogenannte Compliance-Richtlinien für ihre Mitarbeiter zu entwerfen. Dies kann soweit reichen, dass Regeln und Konsequenzen bei der Zuwiderhandlung dieser, im Arbeitsvertrag fixiert werden.³⁰ Die Unsicherheiten die fortan bei Unternehmen im Zusammenhang mit Hospitality Maßnahmen auftreten und die oft übervorsichtig formulierten Compliance-Richtlinien, schlagen sich bereits in Umsatzeinbrüchen wider. So führt die Fußballbundesliga ihren Umsatzrückgang im Hospitality von 30 Prozent in der Saison 2009/2010, im Vergleich zum Vorjahr, neben der Wirtschaftskrise, auf die Compliance Problematik und deren Auswirkungen zurück.³¹

Die Sponsorenvereinigung der 20 wichtigsten Sponsoren in Deutschland, kurz S20, arbeitet seit Beginn des Jahres 2011 zusammen mit dem Bundesinnenministerium und dem Bundesjustizministerium an einem Leitfaden, der einheitliche Richtlinien und damit einen Handlungsrahmen für Unternehmen bei Hospitality Einladungen bieten soll. Zwar gehen die Beteiligten nicht davon aus, für jeden Einzelfall eine Regelung finden zu können, so soll der neue Leitfaden jedoch die allgemeine Verunsicherung der Unternehmen und Sponsoren beheben. Ob die neuen Richtlinien in der Anwendung die Compliance Problematik aufheben oder einschränken können, ist zum jetzigen Zeitpunkt nicht abzusehen.³²

4.3 Die Probleme bei der Evaluation von Hospitality Maßnahmen

Neben der eigentlichen Problematik bei der Evaluation von Hospitality Maßnahmen, ist die Tatsache, dass eine Vielzahl von Unternehmen die diese durchführen, eine Auswertung der Maßnahmen gar nicht erst oder nur unzureichend ausüben, das Hauptproblem. So ergab eine Befragung von 2010 unter 51 Entscheidungsträgern, der an den Sportsponsoring Investitionen pro Jahr gemessenen für Hospitality in Deutschland bedeutendsten Unternehmen, dass lediglich 53 % dieser Unternehmen ihre Hospitality Maßnahmen im Sport evaluieren. Weiterhin ist kritisch zu betrachten, dass 82 % der Unternehmensvertreter angeben, die Auswertung durch ihre eigenen Mitarbeiter durchführen

³⁰ Vgl. Dinkel 2009, S. 130.

³¹ Vgl. Oediger 2010, S. 20.

³² Vgl. Kuske 2011, S.30.

zu lassen. So werden die Erkenntnisse hauptsächlich durch spontanes Feedback von Gästen, der Befragung von Mitarbeitern die im starken Kundenkontakt stehen, sowie durch Beobachtungen vor Ort erzielt. Die Erkenntnisse die sich aus diesen Verfahren ziehen lassen, können aufgrund des fehlenden systematischen Ansatzes als wenig aufschlussreich angesehen werden. Die Gründe warum 47 % der befragten Entscheider aus den Unternehmen, trotz ihrer jährlichen Ausgaben von mindestens 750.000 Euro für Sponsoring Aktivitäten, ihre Hospitality Maßnahmen nicht auswerten, liegt laut 71 % der Befragten an der Schwierigkeit der Messung und laut 67 % der Teilnehmer der Befragung an der Tatsache, dass sie die Gäste nicht mit ihren Fragen belästigen wollen. Die fehlende Kenntnis einer geeigneten Methode, sowie die zusätzlich anfallenden Kosten sind weitere genannte Gründe für die Nichtevaluation.³³

Die Probleme die bei der Erfolgskontrolle von Kommunikationsmaßnahmen grundsätzlich auftreten können, betreffen auch die Evaluation von Hospitality Maßnahmen. Eines davon ist das Problem des Wirkungsverbundes, welches für die Schwierigkeit steht, den Erfolg eines einzelnen Kommunikationsinstrumentes, aufgrund der hohen Integrität dieser untereinander, gesondert darzustellen.³⁴ Die schwierige eindeutige Trennung der Hospitality Maßnahmen von anderen Marketinginstrumenten, sowie die fehlende Untersuchung der mittel- und langfristigen Wirkung, erschwert zudem die Untersuchung der Ursache-Wirkung-Beziehung.³⁵

Abschließend ist zu resümieren, dass eine von den Unternehmen losgelöste, neutrale Erfolgsmessung ihrer Corporate Hospitality Maßnahmen bei den meisten Unternehmen nicht durchgeführt wird. Zudem gibt es bis heute noch keine wissenschaftlichen Erkenntnisse darüber, welche Probleme bei der Evaluation von Hospitality in der Praxis auftreten. Die Tatsache, dass die Unternehmen trotz der hohen Kosten für ihre Corporate Hospitality-Maßnahmen, nur unzureichende Erfolgskontrollen durchführen, lässt die Schlussfolgerung zu, dass es ihnen an den passenden Ansätzen mangelt. Ein erster Schritt könnte die Sensibilisierung von den gastgebenden Unternehmen und ihren Gästen für die Bedeutung einer gezielten Evaluation und den damit verbundenen Ergebnissen sein.³⁶

³³ Vgl. Walzel 2010, S. 52 f.

³⁴ Vgl. Bruhn 2007, S. 548.

³⁵ Vgl. Bezold/Thieme/Trosien/et al. 2008, S. 69.

³⁶ Vgl. Walzel 2010, S. 53 f.

5 Der Vertrieb von Hospitality-Produkten

Die Inhaber der Hospitality Rechte verfügen über drei Vermarktungsmöglichkeiten. Sie können die Rechte entweder für sich selbst beanspruchen, an Partner und Sponsoren weitergeben oder meist gewinnbringend vermarkten.³⁷ Wie in Kapitel 3.1 bereits beschrieben, entscheiden sich viele Vereine und Verbände dazu, die Hospitality-Rechte an externe Vermarktungsagenturen zu verkaufen. Gründe für das sogenannte Outsourcing sind zu geringe Kapazitäten an Mitarbeitern und Fachwissen innerhalb der Sportvereine und Verbände, sowie die Vorteile der vertraglich fixierten Einnahmen durch den Rechteverkauf, die eine Planungssicherheit und Risikominimierung mit sich bringen.³⁸ Insbesondere Vereine mit schlechter Bonität sind auf die Vorauszahlungen der Vermarkter angewiesen um die eigene Liquidität zu gewährleisten. Das Auslagern der Rechtevermarktung ermöglicht den Vereinen außerdem eine Konzentration auf ihre Kernkompetenzen im sportlichen Sektor. Die Vermarktungsagenturen wiederum erhoffen sich aus dem Kauf der Rechte ein profitables Geschäft durch den Weiterverkauf dieser. Um eine Abhängigkeit gegenüber einzelner Vereine zu verhindern, erwerben die Agenturen die Rechte von mehreren Vereinen und machen sich die entstehenden Synergieeffekte zum Gebrauch.³⁹

Vereine wiederum gehen durch die Vergabe von Rechten an einen externen Dienstleister, auch ein gewisses Risiko ein. Der sogenannte Principal-Agent-Ansatz beschreibt die vorliegende Asymmetrie von Informationen zwischen einem Auftraggeber (Principal) und einem Auftragnehmer (Agent). Die Principal-Agent-Theorie geht davon aus, dass der Auftraggeber frei entscheiden kann, ob er einen Dienstleister beauftragt und zu welchen Konditionen er dies vollzieht.⁴⁰

Die Merkmale der Informationsasymmetrie, sowie die Entscheidungsfreiheit treffen bei der Vergabe der Sportrechte eines Vereines an einen Dienstleister zu, womit sich der Principal-Agent-Ansatz auch auf den Verkauf der Hospitality-Rechte beziehen lässt.

Hat ein Verein sich für einen Vermarkter entschieden und zum Beispiel seine Hospitality-Rechte an diesen gegen eine fixe Summe veräußert, so kann er aufgrund einer Informationsasymmetrie nicht mehr nachvollziehen ob seine Vermarktungseinnahmen bereits ein

³⁷ Vgl. Digel/Fahrner 2008, S. 450.

³⁸ Vgl. Bezold/Thieme/Trosien/et al. 2008, S. 67 f.

³⁹ Vgl. Eschweiler/Möllenhoff 2004, S. 123 f.

⁴⁰ Vgl. Rabe 2005, S. 41.

Maximum erreicht haben oder noch ausbaufähig sind. Weiterhin besteht die Gefahr, dass die sportspezifischen Kenntnisse des Vereins durch den Vermarkter ebenfalls in einer Zusammenarbeit mit anderen Vereinen Verwendung finden.⁴¹ Einer der größten Vermarkter von Hospitality-Produkten im deutschen Profifußball ist die Sportfive GmbH aus Hamburg. So vermarktet die Agentur in der Saison 2011/2012 die Hospitality-Bereiche von acht Erstligisten, einem Zweit- und einem Drittligisten.⁴²

5.1 Der Vertrieb von Hospitality-Paketen für Sportgroßveranstaltungen

In der Juni Ausgabe 2011 der Fachzeitschrift SPONSORS schildert Martin Kallen, der Geschäftsführer der UEFA EURO 2012, in einem Interview den dezentralen Vertrieb der Hospitality Pakete für die Europameisterschaft im Fußball in Polen und der Ukraine. Das Management des Hospitality Produktes obliegt hierbei voll und ganz der Tochterfirma der UEFA, der UEFA Events. Der Vertrieb der Hospitality Produkte kann jedoch laut Kallen nur mit Hilfe externer Dienstleister durchgeführt werden, da die Kapazitäten der UEFA hierfür nicht ausreichend sind. Lediglich in den Gastgeberländern Polen und Ukraine sowie der Schweiz und Österreich vertreibt die UEFA die Hospitality Produkte selbstständig. Die Vertriebsrechte wurden jeweils nur länderbezogen, das heißt jeweils für begrenzte Märkte vergeben. Für den deutschen Markt, den Kallen hinter den Gastgeberländern und neben dem englischen Markt, am Umsatzvolumen gemessen, als einen der wichtigsten benennt, hat der Vermarkter Sportfive den Auftrag für den Vertrieb erhalten. Im weiteren Verlauf des Interviews beziffert er das Marktvolumen für die Vermarktung der Hospitality Produkte in Deutschland auf elf Millionen Euro. Den gesamten Vertrieb der Hospitality Produkte für die UEFA EURO 2012 führen insgesamt zehn verschiedene Agenturen in ganz Europa durch. Da die Agenturen laut Herr Kallen nicht mehr bereit sind Garantiesummen zu zahlen, sichert sich die UEFA ihre Einnahmen durch eine verzögerte Provisionszahlung an die Agenturen, die erst ab einer gewissen erwirtschafteten Summe gezahlt werden. Die Provisionen die die Agenturen für den Vertrieb erhalten, liegen nach Angaben von Herrn Kallen bei knapp unter 20 Prozent.⁴³

Für die FIFA Fußball Weltmeisterschaft 2006 in Deutschland wurde für die Vermarktung der Hospitality-Rechte eigens die iSe-Hospitality AG gegründet. Für die Rechte an den 64

⁴¹ Vgl. Vgl. Eschweiler/Möllenhoff 2004, S. 125.

⁴² Vgl. Sportfive 2011.

⁴³ Vgl. Stelmaszyk 2011, S. 14–16.

WM Endrundenspielen bezahlte der Vermarkter insgesamt 175 Millionen Euro an den Ausrichter und Rechteinhaber, die FIFA. Die insgesamt 345.000 Hospitality-Pakete, die zehn Prozent des Gesamtkontingents an Tickets ausmachten, konnten die iSe-Hospitality AG bis auf ein Restkontingent von 45.000 alle vertreiben.⁴⁴

⁴⁴ Vgl. Bezold/Thieme/Trosien/et al. 2008, S. 67.

6 Einordnung der Live Communication in den Kommunikationsmix

Bei der Klassifizierung von Kommunikationsinstrumenten wird zwischen den sogenannten Above-the-Line Maßnahmen und den Below-the-Line Maßnahmen unterschieden. Während die klassischen Massenmedien wie Presse, Radio, TV, Kino und Außenwerbung zu den Above-the-Line Maßnahmen zu zählen sind, so ordnet man die Live Kommunikation den Below-the-Line Maßnahmen wie beispielsweise Messen, Events und Sponsoring zu. Die Live Kommunikation zeichnet sich durch ihre persönliche, direkte und zweiseitige Kommunikation aus. Als das Konzept der Live Communication ist die Ambition eines persönlichen Gespräches im von einem Unternehmen gestalteten Umfeld zu bezeichnen.⁴⁵

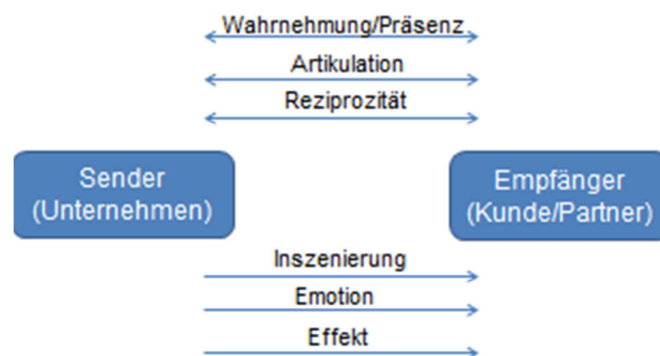


Abbildung 3: Merkmale der Live Communication (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kirchgeorg/Springer/Brühe 2009, S.20)

Wie in Abbildung 3 grafisch dargestellt gibt es zahlreiche Merkmale, die der Live Communication ihre Charakteristika verleihen. Grundvoraussetzung ist zum einen die gegenseitige Wahrnehmung und Präsenz der beiden Gesprächspartner. Die Artikulation durch die Sprache ist ein existenzielles Merkmal zur Verständigung der Kommunikationspartner. Die Wechselseitigkeit beziehungsweise Reziprozität der Rollen des Senders und Empfängers im Dialog zeichnet ebenfalls die Live Communication aus. Während die bisher genannten Merkmale grundsätzlich, wie in Abbildung 3 verdeutlicht, vom Sender und dem Empfänger ausgehen, so sind die Inszenierung und das Hervorrufen von Emotion und

⁴⁵ Vgl. Kirchgeorg/Springer/Brühe 2009, S. 15 f.

Effekt nur vom Sender an den Empfänger gerichtet. Bei der Inszenierung nutzt der Sender gestalterische Mittel wie zum Beispiel Licht oder Musik, um für den Empfänger eine besondere Atmosphäre zu schaffen und somit indirekt Einfluss auf dessen Wahrnehmung zu nehmen. Die Emotion die beim Empfänger durch das Erlebnis ausgelöst wird, soll diesem zudem möglichst positiv im Gedächtnis bleiben und somit den gewünschten Effekt der Live Communication erzielen.⁴⁶

6.1 Die Abgrenzung von Live Com-Maßnahmen und Live Com-Attrappen

Die in Kapitel sechs bereits beschriebenen Live Com-Maßnahmen die eine Marke oder ein Produkt für den Empfänger erlebbar machen sollen, sind von sogenannten Live Com-Attrappen zu unterscheiden. Die entscheidenden Variablen die den Unterschied der beiden Kommunikationsinstrumente beschreiben, sind der Grad der Inszenierung durch den Sender, sowie die Stärke der Erinnerung des Empfängers. Das bedeutet, dass eine Live Com-Maßnahme nur unter der Voraussetzung als eben solche zu bezeichnen ist, wenn sie auf definierte Kommunikationsziele abgestimmt ist. Veranstaltungen die keinen ausreichenden Inszenierungsgrad und damit keinen Erinnerungsfaktor mit sich bringen und daher ohne Wirkung bleiben, bezeichnet man als Live Com-Attrappen.⁴⁷

Um den gewünschten Erfolg zu erzielen, müssen die Hospitality Maßnahmen im Rahmen von Sportveranstaltungen ebenfalls den Ansprüchen, die an Live Com-Maßnahmen gestellt werden, genügen. Daher soll im Folgenden auf die wachsende Bedeutung der Live Communication für Unternehmen, deren Instrumente, die Planung und die erfolgreiche Durchführung eingegangen werden, um die wichtigsten Aspekte aus diesem Bereich in die Hospitality Situationen übertragen zu können.

6.2 Instrumente der Live Communication

Auf die Frage, welche Möglichkeiten sich für Unternehmen im Rahmen der Live Communication bieten und wo sich in diesen Kontext Hospitality einordnen lässt, finden ihre Instrumente eine Antwort. In der Literatur findet man folgende Instrumente der Live Communication vertreten:

⁴⁶ Vgl. Kirchgeorg/Springer/Brühe 2009, S. 20.

⁴⁷ Vgl. Kirchgeorg/Springer/Brühe 2009, S. 16.

- Messen
- Ausstellungen
- Brand Lands
- Showrooms
- Roadshows
- Events
- Mega-Events

Der Einsatz und das Zusammenspiel dieser Instrumente werden als Live Com-Mix bezeichnet. Dieser wiederum stellt die Unternehmen vor die Aufgabe die richtige Balance zu finden, beziehungsweise die effektivsten Instrumente zur Verfolgung ihrer Kommunikationsziele auszuwählen. Weiterhin müssen bei dem Einsatz eventuelle Wechselwirkungen und Synergieeffekte der einzelnen Maßnahmen berücksichtigt werden. Eine Systematisierung der Instrumente vereinfacht die Planung und erleichtert die Vergleichbarkeit dieser. Üblicherweise werden zu dieser Systematisierung, die Live Com-Instrumente in die vier Kategorien eigen- und fremdplattformbasiert, sowie temporär und dauerhaft unterteilt.⁴⁸

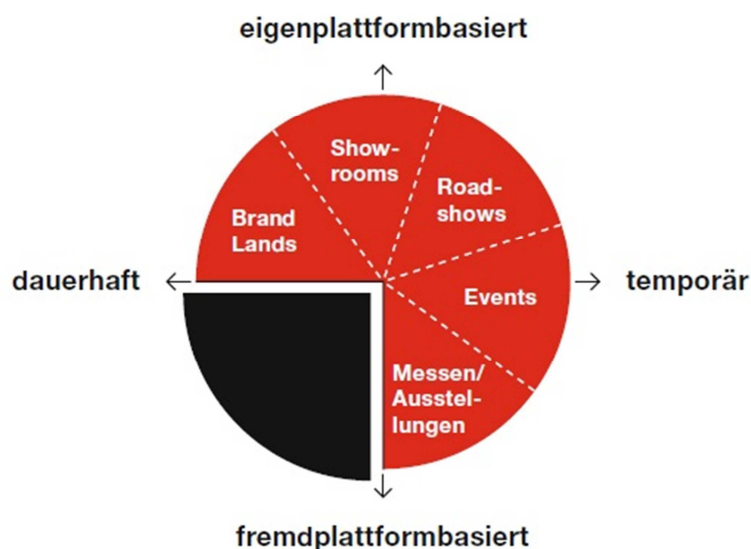


Abbildung 4: Systematisierung der Live Com-Instrumente (Quelle: Kirchgeorg/Springer/Brühe 2009, S.97)

Wie in Abbildung vier dargestellt werden die einzelnen Instrumente bezüglich ihrer Plattform und der Veranstaltungsdauer klassifiziert.⁴⁹

⁴⁸ Vgl. Kirchgeorg/Springer/Brühe 2009, S. 96 f.

⁴⁹ Vgl. Kirchgeorg/Springer/Brühe 2009, S. 96.

Hospitality Maßnahmen können aufgrund der persönlichen Kommunikation ebenfalls als ein Instrument der Live Communication angesehen werden. Unternehmen nutzen so zum Beispiel den Rahmen beziehungsweise die Atmosphäre einer Sportveranstaltung als Plattform, um einen Kommunikationspartner einzuladen. Dabei schafft insbesondere die Mischung aus Business und Sportveranstaltung ein Erlebnis das die Kommunikationspartner verbindet.⁵⁰

Somit erfüllt das Hospitality die in Kapitel sechs dargestellten Merkmale der Live Communication. Im Kontext der Systematisierung in Abbildung vier siedelt sich Hospitality im Rahmen von Sportveranstaltungen grundsätzlich im temporären und fremdplattformbasierten Bereich an.

6.3 Die Bedeutung der Live Communication aus Unternehmenssicht

Verschiedene Thesen beschreiben die wachsende Bedeutung der Live Communication im Verhältnis zu den klassischen und elektronischen Medien. So beschreibt beispielsweise die Produkthomogenitäts-These den Prozess der Angleichung des Qualität Standards der Produkte und die damit einhergehende sinkende Loyalität der Kunden diesen gegenüber. So hat der Kunde, aufgrund der geringen Unterschiede bei der Produktqualität, Schwierigkeiten Merkmale zur Differenzierung herbeizuziehen und nutzt verstärkt positive Erlebnisse und Assoziationen die durch die Live Communication erzielt werden können. Die High Touch- versus High Tech-These zeigt auf, dass insbesondere die Informationsflut durch die elektronischen Medien die den Verbraucher heute von der Unternehmensseite erreicht, eine Ursache dafür ist, dass ein persönlicher Kontakt zwischen Unternehmen und Kunden noch wertvoller geworden ist.⁵¹

Trotz der Tatsache, dass Unternehmen heutzutage einen Großteil Ihres Kommunikationsbudgets in Maßnahmen der Live-Kommunikation investieren, so ist die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit deren Planung und Umsetzung bis heute noch nicht weit voran geschritten.⁵²

⁵⁰ Vgl. Wiedmann/Bachmann/Durst 2007, S. 15.

⁵¹ Vgl. Kirchgeorg/Springer/Brühe 2009, S. 8 f.

⁵² Vgl. Kirchgeorg/Springer/Brühe 2009, S. 4.

7 Business-to-Business-Marketing

Für den Begriff des Business-to-Business hat sich in der Literatur die Abkürzung B2B etabliert. Im weiteren Verlauf der Arbeit werde ich von dieser Abkürzung Gebrauch machen.

Im Gegensatz zu Konsumgüterunternehmen sind B2B-Unternehmen nicht für ihre vorbildlichen Marketingaktivitäten, sondern oftmals nur aufgrund ihrer Unternehmensgröße bekannt. Dies ist jedoch keinesfalls ein Indiz für die wirtschaftliche und gesellschaftliche Bedeutung des B2B-Marktes. Während die Umsätze der Investitionsgüterproduzenten (B2B) in Deutschland im Jahr 2005 1,1 Billionen Euro betrugen, so konnten im gleichen Jahr die Konsumgüterproduzenten lediglich einen Umsatz von 300 Milliarden Euro erwirtschaften. Die hohen Umsätze auf dem B2B-Markt beruhen auf den zahlreichen Wertschöpfungsstufen. So verfügt jedes Konsumgut über mehrere Vorstufen des B2B-Marktes. Trotz der am Umsatz gemessenen großen Bedeutung, setzt sich die Fachliteratur nur sehr dosiert mit den Marketingaktivitäten in dem B2B-Sektor auseinander.⁵³ Vergleicht man die Bedeutung die der Kommunikation im Marketing-Mix von B2B-Unternehmen zugesprochen wird mit denen der Konsumgüterunternehmen, so nimmt diese eine eher untergeordnete Rolle ein. Während die Kommunikation bei den Konsumgütern an zweiter Stelle der Prioritätenliste hinter der Produktpolitik steht, so steht sie bei den Investitions- und Industriegütern an sechster Stelle der Prioritätenliste, hinter Produkt-, Service-, Preis- und Distributionspolitik.⁵⁴

Dem B2B-Marketing werden in der Literatur alle Bereiche des Marketings zugeordnet, welche nicht zum Konsumgütermarketing zählen. Die Marketingbereiche lassen sich daher über das Kriterium der Marktteilnehmer unterscheiden. So finden im B2B-Marketing niemals Geschäfte zwischen Unternehmen und ihren Konsumenten, sondern nur zwischen Unternehmen selbst statt.⁵⁵ Das B2B-Marketing zeichnet sich durch wenige Marktteilnehmer aus, die sich bekannt oder leicht zu identifizieren sind. Des Weiteren findet oftmals eine hohe geografische Konzentration bei Zuliefererketten und fertiger Industrie an.⁵⁶ Die wenigen Marktteilnehmer bedingen engere Märkte, womit der persönliche

⁵³ Vgl. Masciadri/Zupancic 2010, S. 2 f.

⁵⁴ Vgl. Masciadri/Zupancic 2010, S. 19.

⁵⁵ Vgl. Fuchs 2003, S. 3.

⁵⁶ Vgl. Masciadri/Zupancic 2010, S. 22.

Kontakt zwischen Anbieter und Nachfrager an Bedeutung gewinnt.⁵⁷ Ein in diesem Zusammenhang bedeutender Bestandteil des B2B-Marketings sind die Corporate Communications. Der Begriff beschreibt die strategische Kommunikation eines Unternehmens nach innen und außen mit dem Streben, dass gewünschte Bild eines Unternehmen in die Öffentlichkeit zu projizieren. Die Grundlage bildet die Unternehmenskultur, auch Corporate Identity genannt, in welcher die kommunikativen Richtlinien strategisch festgeschrieben sind. Zu den Instrumenten gehören unter anderem die Public Relations, Werbung, Marketing und Öffentlichkeitsarbeit. In diesem Zusammenhang ist Werbung ein Kommunikationsmittel, dass nicht die klassische Produkt-, sondern die Imagewerbung meint. Die Corporate Communication macht sich alle kommunikativen Mittel zum Gebrauch um positive Einstellungen in Bezug auf das Unternehmen zu bestärken und negative oder falsche Einstellungen zu verändern.⁵⁸ Unternehmen bietet sich im Rahmen von VIP-Einladungen bei Sportevents, die Möglichkeit vorherrschende Einstellungen der Gäste zu ihren Gunsten zu beeinflussen. So geben in einer Studie der Sportfive GmbH 80 % der geladenen Gäste und 70 % der Gastgeber von VIP-Einladungen an, dass sich ihrer Meinung nach im Rahmen von Hospitality dem gastgebenden Unternehmen die Möglichkeit bietet, seine Außendarstellung zu beeinflussen.⁵⁹

7.1 Entwicklung einer Unternehmensstrategie für B2B-Unternehmen

Die Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche B2B-Kommunikation ist, wie in Kapitel sieben bereits kurz erwähnt, die Definition oder Entwicklung einer strategischen Gesamtausrichtung eines Unternehmens, um diese auch in der Kommunikation fortsetzen zu können. Für die Strategieentwicklung kann sich ein Unternehmen drei Grundfragen zu Gebrauch nehmen. Ein Team, bestehend aus den fähigsten Mitarbeitern in Führungspositionen, kann anhand der drei Grundfragen stellvertretend für das Unternehmen eine Strategie entwickeln. Die drei Grundfragen lauten:

- Welche Aufgaben führt das Unternehmen leidenschaftlich gerne durch?
- Worin ist das Unternehmen am besten?
- Womit verdient das Unternehmen das meiste Geld?

⁵⁷ Vgl. Fuchs 2003, S. 8.

⁵⁸ Vgl. Regenthal 2003, S. 151.

⁵⁹ Vgl. Sportfive 2009.

Die Übereinstimmungen der Resultate dieser Fragen lässt eine erste Positionierung des Unternehmens zu und es ergeben sich erste Leitlinien. In den nächsten Schritten müssen weitere Analysen was den Markt, die Produkte, die Prozesse und die Konkurrenz angeht, durchgeführt werden um eine ausführliche Unternehmensstrategie entwickeln zu können. Für die Unternehmenskommunikation hingegen kann die Positionierung durch die Resultate der drei Grundfragen bereits ausreichend sein.⁶⁰

7.2 Erfolgsfaktoren der Face-to-Face-Kommunikation im B2B-Bereich

Im B2B Marketing ist es nicht etwa so, wie im Konsumgütermarketing, bei dem ein Individuum mit seinen persönlichen Interessen im Mittelpunkt steht, sondern eine Person welche in der Regel seine und die Interessen eines Unternehmens vertritt und an deren Richtlinien gebunden ist.⁶¹ Die Maßnahmen müssen also einen Entscheidungsträger zum Kauf einer Leistung oder eines Produktes im Sinne seines Arbeitgebers bewegen.⁶²

Trotz der vorherrschenden Mediendominanz und der Möglichkeiten der Kommunikation über diverse Medienkanäle, ist die verhältnismäßig aufwendige und kostenintensive Face-to-Face-Kommunikation für besonders komplexe und individuelle Sachverhalte zwischen B2B-Unternehmen die geeignetste. So kann die persönliche Interaktion eine Geschäftsbeziehung aufbauen und stärken. Das Verhältnis zwischen Käufer und Verkäufer muss nachdem es einmal aufgebaut ist auch regelmäßig gepflegt werden. Zwischen beiden Parteien spielen Sympathiewerte eine wichtige Rolle und im Rahmen der Face-to-Face-Kommunikation lassen sich die interpersonellen Kontakte am effektivsten beeinflussen. Durch diese Art der Kommunikation können die Kundenbindung, die Abwanderungsprävention und die Kundenrückgewinnung, welche drei bedeutende kundenbezogene Aufgaben darstellen, erfüllt werden.⁶³

B2B-Unternehmen müssen ihre Kommunikation auf drei Handlungsebenen praktizieren. Die Herausforderung auf der sogenannten Unternehmensebene liegt darin, die eigene Kompetenz an die Zielgruppe zu kommunizieren um ein grundsätzliches Vertrauen zu

⁶⁰ Vgl. Masciadri/Zupancic 2010, S. 30 ff.

⁶¹ Vgl. Fuchs/Unger 2007, S. 160.

⁶² Vgl. Masciadri/Zupancic 2010, S. 22.

⁶³ Vgl. Geile 2010, S. 1 f.

schaffen. Im Rahmen der Face-to-Face-Kommunikation sind insbesondere Messen und Kundenanlässe zielführend. Auf der sogenannten Interaktionsebene muss das Unternehmen einen intensiven Kundenkontakt betreiben um diese an sich zu binden. Bei der Umsetzung haben sich hierbei die persönliche Kommunikation und das Direktmarketing als Kommunikationsmittel bewährt. Aufgrund der vielen Kommunikationsteilnehmer auf Seiten der Anbieter und Nachfrager ist die Kontrolle der Maßnahmen schwierig zu lenken und zu kontrollieren. Die dritte Kommunikationsebene ist die sogenannte Leistungsebene. Hierbei müssen die Vorteile, die der Kunde durch eine Zusammenarbeit erfährt, mit Hilfe eines konkreten Nutzens kommuniziert werden. Die Herausforderung besteht auf dieser Ebene darin, die Bedürfnisse und die Wahrnehmung des Kunden in die eigene Kommunikation miteinzubeziehen. Für alle drei Ebenen stellt die persönliche Kommunikation einen zentralen Bestandteil dar.⁶⁴ Ein Beispiel für einen Mitarbeiter, der auf diesen Handlungsebene mit Hilfe der persönlichen Kommunikation agiert, ist ein Außendienstmitarbeiter. Dieser sieht sich neben der Abdeckung der geforderten Kommunikationsinhalte auf den einzelnen Handlungsebenen zusätzlich mit der Herausforderung konfrontiert, seine Rolle an die Phase der Geschäftsbeziehung anzupassen.⁶⁵



Abbildung 5: Phasen der Geschäftsbeziehung (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Söllner 2008, S. 291)

Die erste Phase, Awareness-Phase genannt, beschreibt lediglich die gegenseitige Wahrnehmung zweier Marktteilnehmer. In der Exploration-Phase findet die erste Interaktion zwischen den Transaktionspartnern, in Form von Kommunikation und Testeinkäufen, statt. In der Expansion-Phase vertieft sich die Zusammenarbeit und es entsteht eine grundsätzlich wechselseitige Abhängigkeit. Die Commitment-Phase beschreibt die hohe Intensität der Kooperation, die beide Parteien als vorteilhaft erachten, die jedoch bei Beendigung der Zusammenarbeit, aufgrund der engen Bindung und der hohen Abhängigkeit, hohe Kosten verursachen würde.⁶⁶ Die Rolle des Außendienstmitarbeiters verändert sich im Laufe der einzelnen Phasen. Ist ein Geschäftsabschluss getätigt, so agiert er zunächst

⁶⁴ Vgl. Masciadri/Zupancic 2010, S. 55 ff.

⁶⁵ Vgl. Manschwetus/Gruzewski 2002, S. 47.

⁶⁶ Vgl. Söllner 2008, S. 291 f.

als Moderator zwischen dem Unternehmen und Käufer. Hauptaufgaben bestehen hierbei im Abbau von Unsicherheiten und der damit verbundenen eigenen Leistungsbestätigung. Ist die Transaktion abgeschlossen, so verändert sich seine Rolle dahingehend, dass er die Aufgabe besitzt die Beziehung zwischen den beiden Unternehmen aufrecht zu erhalten und zu stärken.⁶⁷ Die Vertiefung der Bindung soll zu neuen Transaktionen und im Idealfall zu einem hohen Commitment führen. Dies würde eine gewünschte dauerhafte Zusammenarbeit mit sich bringen.

Die Face-to-Face-Kommunikation kann neben dem bereits genannten Außendienst, das heißt bei einem Besuch der Zielpersonen, in weiteren Formen auftreten. Des Weiteren besteht die Möglichkeit den Kunden in seine oder an einen neutralen Ort, wie zum Beispiel Messen oder Events, einzuladen. Hospitality-Einladungen sind letzterem zuzuordnen und werden im folgenden Abschnitt auf ihre Tauglichkeit für die Face-to-Face-Kommunikation betrachtet.⁶⁸

7.3 Face-to-Face-Kommunikation im Rahmen von Hospitality-Maßnahmen

Wie bereits erwähnt, erfüllt die Face-to-Face-Kommunikation ihre Aufgaben auf verschiedenen Ebenen und in verschiedenen Phasen des B2B-Marketings. In diesem Abschnitt wird diskutiert inwieweit Hospitality Maßnahmen am Beispiel einer Sportveranstaltung, den passenden Rahmen für dieses Kommunikationsmittel bieten.

Da die finanziellen Aufwendungen bei Hospitality-Maßnahmen vergleichsweise groß sind, sollte die Entscheidung darüber welche Personenkreise zu Sportveranstaltungen eingeladen werden, gut durchdacht sein. Entscheidet sich ein Unternehmen dazu einem potenziellen Kunden, mit dem noch keine Vorkommunikation stattgefunden hat, eine VIP-Einladung auszusprechen, so besteht die Gefahr, dass dieser nicht zuletzt aufgrund der bereits besprochen Compliance-Problematik, einen unseriösen ersten Eindruck vermittelt bekommt. Somit eignen sich Hospitality-Maßnahmen besser für Kontakte, mit denen bereits eine Kommunikationsbeziehung besteht. Bei der Kundenpflege spielt die Akzeptanzschaffung eine zentrale Rolle. Während die sogenannte rationale Akzeptanz durch Informationsübermittlung und zum Beispiel Sonderkonditionen für Stammkunden erreicht werden kann, so beschreibt die emotionale Akzeptanz das partnerschaftliche Gefühl, das

⁶⁷ Vgl. Manschwetus/Gruzewski 2002, S. 47.

⁶⁸ Vgl. Bassenge 2000, S. 145.

durch die Hospitality-Maßnahmen vermittelt werden kann. Insbesondere der Aufbau einer intensiven emotionalen Partnerschaft stärkt die Kundenbeziehung nachhaltig und krisen-resistent. Unternehmen sprechen VIP-Einladungen gegenüber ihren langjährigen Kunden und Partnern als ein Zeichen der Anerkennung und Wertschätzung aus. Der Kunde wiederum spürt diese Anerkennung und kriegt das Gefühl vermittelt, dass die einladenden Unternehmen großen Wert auf eine weitere Zusammenarbeit legen. Die Unvorhersehbarkeit des Ausganges der Sportveranstaltung lässt das gemeinsame Erlebnis von Kunde und Unternehmen einzigartig werden und erhöht den Grad der emotionalen Bindung.⁶⁹ Unternehmen können den Hospitality-Rahmen einer Sportveranstaltung ebenfalls zur Informationsübermittlung und –gewinnung nutzen. So können Unternehmen wertvolle Erkenntnisse über die Bedürfnisse ihrer Kunden gewinnen. Bei der aktiven Informationsgewinnung durch die eigenen Mitarbeiter ist jedoch sehr viel Feingefühl notwendig, da die Ansprache auf diese Inhalte vom Kunden als aufdringlich und störend empfunden werden kann. So sollten eventuelle Unterbrechungen während dem Spiel oder regelgebundene Pausen und die damit einhergehende höhere Aufmerksamkeit für diese Zwecke genutzt werden. Das einladende Unternehmen sollte darauf achten, dass die eigenen anwesenden Mitarbeiter in Anzahl und Position ähnlich zu denen der Kunden sind, um eine ausgewogene Kommunikation zu gewährleisten.⁷⁰ Hospitality-Maßnahmen bieten den Unternehmen einen Rahmen um ihr Beschwerdemanagement zu praktizieren. So fällt es den Gästen, die in einer Kundebeziehung stehen leichter ihre Beschwerden in der lockeren Atmosphäre am Rande einer Sportveranstaltung zu artikulieren. Das einladende Unternehmen hat wiederum die Möglichkeit, durch eine exklusive Einladung zu einem Sportevent die eventuell gestörte Kundenzufriedenheit wiederherzustellen, beziehungsweise durch den Face-to-Face-Dialog vor Ort den artikulierten Beschwerden entgegenzuwirken.⁷¹

7.4 B2B-Hospitality-Leistungspakete im deutschen Profifußball

Wie bereits im Verlauf der Arbeit erörtert sind mit Hospitality-Tickets oftmals Sponsoring-Pakete verbunden. Im Folgenden soll ein maßgeschneidertes Hospitality-Leistungspaket für B2B-Unternehmen inklusive eines Sponsorships bei einem Fußball Erstligisten vorgestellt werden.

⁶⁹ Vgl. Bassenge 2000, S. 145-147.

⁷⁰ Vgl. Bassenge 2000, S. 147 f.

⁷¹ Vgl. Bassenge 2000, S. 148 f.

Die B2B-Hospitality-Leistung ist hierbei ein Bestandteil eines auf Unternehmen aus der B2B-Branche zugeschnittenen Sponsorships. Profisportvereine entwickeln zu diesem Zweck unterschiedliche Klassifizierungen für den Partnerstatus eines Unternehmens, abhängig von den Sponsoring-Engagements beziehungsweise der Anzahl und Kategorie der erworbenen VIP-Tickets. Je nach Status der Partnerschaft, erhält der Sponsor unterschiedliche Nutzungs- und Hospitality-Rechte.⁷² Zu den Nutzungsrechten zählen hierbei beispielsweise die Logoverwendung des gesponserten Vereins, und die Kommunikation beziehungsweise das Werben mit der Referenz der Partnerschaft. Hinzu kommen Werbeleistungen zum Beispiel in Form von der Präsenz des Unternehmens im Stadionmagazin, der Vereinshomepage und dem Stadion-TV. Die Basis-Hospitality-Pakete für B2B-Unternehmen sind hierbei zum Beispiel zwei Haupttribünendauerkarten mit Zugangsberechtigung zu den VIP-Räumlichkeiten des Stadions. Diese beinhalten einen VIP-Parkplatz, das Vorkaufsrecht der Plätze für andere Wettbewerbe, sowie die einmalige Nutzung einer VIP-Loge für eine Unternehmensveranstaltung außerhalb des Ligaspielbetriebes.⁷³ Erwirbt ein Unternehmen eine größere Anzahl an den oben genannten Haupttribünenkarten mit VIP-Zugang, auch Business Seats genannt, so erhalten diese weitere Werbe- und Incentive-Leistungen.⁷⁴ Entsprechende Incentive-Leistungen können zum Beispiel die einmalige Nutzung des Mannschaftsbusses zum Transport von Gästen oder ein Freundschaftsspiel gegen eine semi-professionelle Auswahl des Heimatvereines darstellen. Weitere Werbeleistungen könnten zum Beispiel Logodarstellungen im Stadionumfeld und das Auslegen von Unternehmensbroschüren im VIP-Bereich sein.⁷⁵

⁷² Vgl. Dodt 2008, S. 42.

⁷³ Vgl. Dodt 2008, S. 45-49.

⁷⁴ Vgl. Klingmüller/Siebold 2004, S. 54.

⁷⁵ Vgl. Dodt 2008, S. 48 f.

8 Die Planung von Hospitality-Maßnahmen

Bei der Planung von Hospitality-Maßnahmen müssen die Besonderheiten, die dieses Instrument der Live Communication mit sich bringt, ihre Berücksichtigung finden. So ist zu aller erst einmal die zeitliche Beschränkung der Veranstaltung ein Faktor der die Maßnahme einschränkt.⁷⁶ So ist ein Unternehmen, möchte es im Rahmen eines Fußballspieles ihre Kunden oder Partner in einen Hospitality-Bereich einladen, von dem Spielplan der jeweils zuständigen Profiligen abhängig.

In einer Studie der Sportfive GmbH von 2009 gaben die 79 befragten Unternehmen, die regelmäßig zu Sportveranstaltungen einladen an, dass die bevorzugten Sportarten für Hospitality-Einladungen Fußball, Tennis und Basketball sind. Dabei werden im Rahmen von Fußballspielen die mit Abstand meisten Einladungen ausgesprochen. So geben 78 % der Befragten an, Hospitality-Maßnahmen im Rahmen dieser durchzuführen, gefolgt von 27 % die im Rahmen von Tennisveranstaltungen einladen. Basketballspiele wählen 16 % der Befragten zur Durchführung von Hospitality-Maßnahmen.⁷⁷ Ist ein Unternehmen interessiert im Rahmen eines Tennisturniers oder einer Skisport Veranstaltung einzuladen, so ist dieses noch stärker von der unregelmäßigen Durchführung an unterschiedlichen Sportstätten abhängig. Insofern kommt es nur zu vereinzelten oder sogar einmaligen Zusammenkünften der Unternehmen mit ihren Zielgruppen und es muss die Frage der Nachhaltigkeit dieser Maßnahme gestellt werden. Daher sind die Faktoren der Einzigartigkeit und Exklusivität die aus den Einladungen hervorgehen von besonderer Bedeutung, um auch durch einzelne Hospitality-Maßnahmen eine langfristige Wirkung zu erzielen. Daher sollten die Unternehmen bei den Planungen ihrer Maßnahmen ihre ihnen zur Verfügung stehenden Gestaltungsmöglichkeiten ausschöpfen, um einen andauernden Eindruck beim Gast zu hinterlassen.⁷⁸ Zudem sind die Hospitality-Maßnahmen von dem jeweiligen Veranstaltungsort abhängig. So sind die Räumlichkeiten und die Anzahl der Eintrittskarten limitiert.⁷⁹

Für die Planung einer Rundumbetreuung, wie sie im Hospitality im Rahmen von Sportveranstaltungen üblich ist, müssen viele einzelne Instrumente koordiniert werden. Bei dieser Planung sollte im ersten Schritt eine gezielte Auswahl der Gäste getroffen werden. Wie in

⁷⁶ Vgl. Bassenge 2000, S. 152.

⁷⁷ Vgl. Sportfive 2009.

⁷⁸ Vgl. Bassenge 2000, S. 152 f.

⁷⁹ Vgl. Bassenge 2000, S. 150.

Abschnitt 7.3 bereits angesprochen, sind VIP-Einladungen für die Neukundenakquise weniger gut geeignet. Mit Hinblick auf die hohen Kosten, die diese Einladungen für die Unternehmen verursachen, können unterschiedliche Kriterien für die Auswahl der Gäste hilfreich sein. Der wirtschaftliche Nutzen einer Maßnahme lässt sich mit Hilfe des sogenannten kundenbezogenen Deckungsbeitrages ermitteln. Hierfür werden erfahrungsgemäße und in Zukunft erwartete Kosten und Erlöse in Verbindung mit einem Kunden oder Partner gegenüber gestellt. Dieses Auswahlverfahren ist aufgrund der miteinfließenden Prognose für zukünftige Erlöse, zwar von theoretischer Natur, jedoch ist sie durchaus ein probates Mittel und ein sinnvolles Auswahlkriterium. Eine weitere Einflussgröße, die eine Auswahl der einzuladenden Gäste ermöglicht, ist die Identifikation von Meinungsführern. Diese zeichnen sich durch ihre einflussreiche Rolle in einer Gesellschaft oder geschäftlichen Branche aus. Erreicht man diese Personen mit seinen Kommunikationsmaßnahmen, so treten diese als Multiplikatoren auf. Somit können Unternehmen durch die Einladung einiger weniger Personen, indirekt auch mit deren Bezugsgruppen kommunizieren, da die Meinungsführer ihre Eindrücke und Informationen an diese weitergeben. Um die oben genannten Auswahlverfahren durchführen zu können, müssen dem Gastgeber die entsprechenden Informationen über seine Kunden vorliegen. Zu diesem Zweck eignen sich besonders computergestützte Datenbanken in denen relevante Informationen, wie zum Beispiel der Verlauf der bisherigen Geschäftsbeziehungen, festgehalten werden. Neben den dargestellten Auswahlverfahren, sollte ein Gastgeber von Hospitality-Maßnahmen darauf achten, dass die Gäste untereinander kommunizieren können, um den Unterhaltungswert der Veranstaltung für diese weiter zu steigern.⁸⁰

Ist die Auswahl der Gäste getroffen, so gilt es diese über ihre Einladung zu benachrichtigen. Im Zusammenhang mit diesem Vorgang sind einige Punkte zu beachten. So sollte die Einladung gewisse Informations- und Reaktionskriterien erfüllen. Die Einladung sollte unbedingt Aufschluss über den genauen Termin und Ort der Veranstaltung, sowie die An- und Abreise- und Übernachtungsmöglichkeiten vor Ort liefern. Nähere Informationen zum Programmablauf und eventuellen Nebenveranstaltungen sind neben ihrem Informationsgehalt wertvoll um die Vorfreude des Gastes zu steigern. Dem Gast muss zudem die Möglichkeit gegeben werden eventuelle Rückfragen zu formulieren beziehungsweise mitteilen zu können, ob dieser die Einladung wahrnehmen wird oder nicht. Die Angabe eines

⁸⁰ Vgl. Bassenge 2000, S. 150-154.

Ansprechpartners inklusive Telefonkontakt oder vorgefertigte Antwortkarten sind hierbei in der Praxis die gängigsten Mittel.⁸¹

Weitere Planungsgrößen im Vorfeld der Maßnahme sind die Location, das Catering, die Logistik und die Gästebetreuung. Die Location und deren Atmosphäre haben einen großen Einfluss auf die Kommunikation und sollten eine unterstützende positive Wirkung auf den Gast ausüben. So sind Überlegungen ob ein Unternehmen eine separate Hospitality-Räumlichkeit, wie zum Beispiel eine Einzelloge anmietet, um einen diskreten Raum für geschäftliche Themen zur Verfügung zu haben, durchaus angebracht. Des Weiteren sind die Gestaltungsmöglichkeiten im Sinne der Unternehmenskommunikation in einer separaten Räumlichkeit flexibler.⁸² Das Catering stellt ein sensibles Thema im Rahmen der Hospitality-Maßnahme dar. Eventuelle negative Erfahrungen mit dem Essen bleiben den Gästen in der Regel in Erinnerung und sollten daher durch eine ausführliche Planung ausgeschlossen werden. Im Umkehrschluss bleibt ein erfolgreiches Cateringkonzept ebenfalls im Gedächtnis und kann der Veranstaltung eine positive Nachwirkung verleihen. Besonders exklusive Speisen können hierbei die Hospitality-Maßnahme im Rahmen der eigentlichen Sportveranstaltung aufwerten. Die Verpflegung kann die Gäste zusätzlich motivieren und schafft neue Kommunikationsmöglichkeiten. Ein gut geschultes Servicepersonal ist in diesem Zusammenhang unabkömmlich. Um Unannehmlichkeiten für die Gäste zu vermeiden, sollte diesen der Zugang zu der Veranstaltung so komfortabel wie möglich gestaltet werden. Spezielle VIP-Parkplätze in direkter Nähe der Veranstaltungsstätte oder eigens für den Event eingesetzte Fahrdienste und Shuttle-Services gehören zu jeder hochwertigen Hospitality-Maßnahme dazu. Gesonderte VIP-Zugänge zur Veranstaltung verhindern längere Wartezeiten schon bei der Ankunft und bieten den Gästen den exklusiven Service, der VIP-Hospitality ausmacht.⁸³ Um die bereits angesprochene Rundumversorgung gewährleisten zu können, ist es sinnvoll Hostessen zu engagieren, die für Fragen rund um die Veranstaltung zur Verfügung stehen. Für das Rahmenprogramm lassen sich die gastgebenden Unternehmen oftmals besondere Programmpunkte einfallen, die einen gewissen Bezug zur Hauptveranstaltung haben. Bei einem Motorsportevent ist es der exklusive Blick ins Fahrerlager, bei einem Fußballspiel die passive Teilnahme an der Pressekonferenz, die einer Hospitality-Maßnahme den einzigartigen und für die Gäste unvergesslichen Charakter verleiht. Für das Nachfeld der Hospitality-Maßnahme gilt es ebenfalls einige Maßnahmen zu planen. So ist das Verschicken von auf der Veranstaltung entstandenen gemeinsamen Fotos eine Maßnahme, welche die positiven Eindrücke auch

⁸¹ Vgl. Bassenge 2000, S. 153 f.

⁸² Vgl. Wiedmann/Bachmann/Durst 2007, S. 43.

⁸³ Vgl. Wiedmann/Bachmann/Durst 2007, S. 43 f.

noch in naher Zukunft beim Gast erneut hervorruft. Eventuelle Anregungen oder Kritik die aus Befragungen im Nachhinein der Veranstaltung artikuliert werden, sollten ausgewertet und mit in die Planung zukünftiger Maßnahmen einfließen.⁸⁴

8.1 Leistungen des Hospitality-Produktes

Das Produkt Hospitality oder auch VIP-Bereich genannt, unterscheidet sich im Rahmen von Sportveranstaltungen zwischen den zwei Kategorien VIP-Loge und Business Seat. Während die Leistungen für eine VIP-Loge aus einem ganzen Paket bestehen, welches zum Beispiel Tickets, reservierte Parkplätze und Bewirtung enthält, so können die Business Seats als teuerster Sitzplatzkategorie mit Zugangsberechtigung zu exklusiven Clubbereichen definiert werden. Zudem unterscheiden sich die beiden Kategorien durch die dazugehörige Werbeleistung. Während bei der Miete einer VIP-Loge oftmals verschiedene Werbeleistungen inkludiert sind, werden diese erst ab einer festgelegten Anzahl von Business Plätzen gewährt.⁸⁵



Abbildung 6: Leistungsbestandteile von Hospitality-Produkten (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Digel/Fahrner 2008,S.448)

Abbildung 6 zeigt auf, welche Leistungen ein Hospitality-Produkt in der Regel enthält. Zentrale Elemente stellen hierbei der Zugang zu den exklusiven Räumlichkeiten und die Bewirtung vor Ort dar. Die Ausprägung des Leistungspaketes ist stark von den Gegebenheiten des Veranstaltungsortes beziehungsweise der Sportstätte abhängig. Dabei macht es einen Unterschied ob die Infrastrukturen für den Hospitality Bereich stationär oder

⁸⁴ Vgl. Bassenge 2000, S. 154 f.

⁸⁵ Vgl. Klingmüller/Siebold 2004, S. 54.

temporär vorhanden sind. Auswirkungen hat dies auf die Außendarstellung des Produktes, den Zugang zum Event und die Kommunikation der Gäste.⁸⁶ Die unterschiedlichen Anforderungen an die Hospitality Bereiche in stationären und temporären Sportstätten sollen in der Folge mit Hilfe der in Abbildung 6 beschriebenen Leistungen verglichen werden.

Weitere Ausprägungen des Hospitality Produktes, wie zum Beispiel eine Standardisierung oder Individualisierung oder der durch die Sportart gegebene traditionelle Rahmen der Veranstaltung,⁸⁷ werden im weiteren Verlauf ebenfalls anhand des stationären und temporären Aspekts verglichen.

8.2 Ziele von Hospitality Maßnahmen

Die Teilnehmer auf dem Hospitality Markt streben allesamt nach Mehrwerten und verfolgen dabei unterschiedliche Ziele, die im Folgenden erläutert werden.

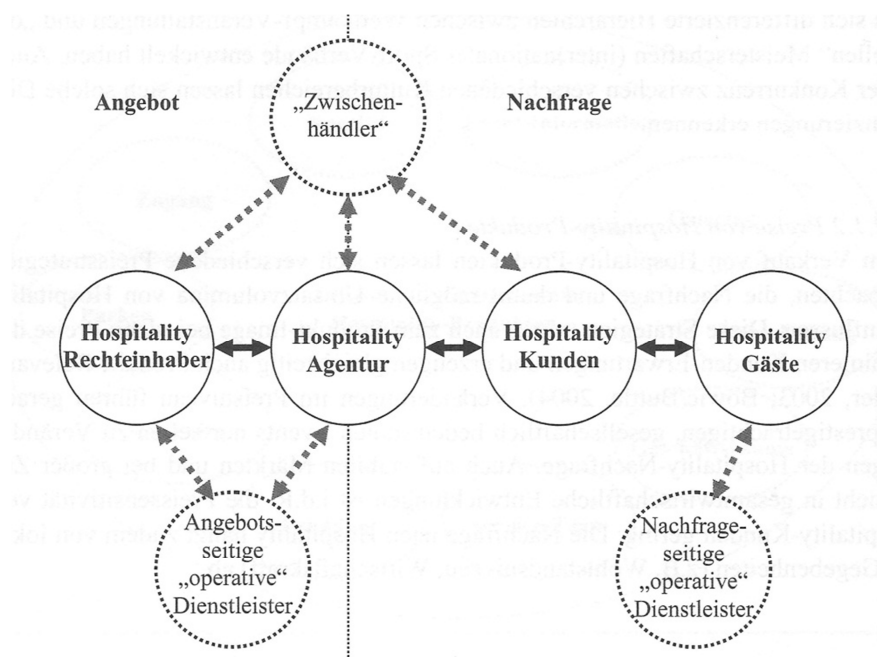


Abbildung 7: Die Struktur des Hospitality Marktes (Quelle: Digel/Fahrner 2008,S.450)

Der Rechteinhaber verfolgt bei der Eigennutzung das Ziel durch Einladungen verdiente Mitarbeiter und Partner zu belohnen oder Dienstleister für zukünftige Projekte zu gewinnen. Des Weiteren versucht der Rechteinhaber durch die Einladung von prominenten

⁸⁶ Vgl. Digel/Fahrner 2008, S. 447 f.

⁸⁷ Vgl. Digel/Fahrner 2008, S. 448 f.

Personen, den Fokus der Medien und der Öffentlichkeit auf die Veranstaltung zu lenken und sich in diesem Umfeld zu präsentieren. Für den Fall, dass zum Beispiel bei Sport-Events Einladungen an Sponsoren ausgesprochen werden, so können diese Gegenstand einer Gegenleistung sein. Verfolgt der Rechteinhaber das Ziel einen möglichst großen monetären Nutzen zu erzielen, so vermarktet er seine Rechte kommerziell.⁸⁸

Die Ziele der Hospitality Kunden sind kommunikativer Art. Laut einer Studie der Sportfive GmbH aus dem Jahr 2009, durchgeführt unter 109 Hospitality Gastgebern, sind deren wichtigste Kommunikationsziele die Kundenpflege und -bindung, sowie die Imageförderung. Des Weiteren versprechen sich die gastgebenden Unternehmen die Anbahnung neuer Geschäftskontakte, sowie eine Verkaufsförderung. Die Mitarbeitermotivation durch sogenannte Incentives, die reine Mitarbeitererevents beschreiben, wird laut der Studie als weniger wichtig betrachtet.⁸⁹

Die Ziele der in Abbildung 7 dargestellten Agenturen, Händler und Dienstleister beschränken sich auf ein monetäres Interesse. Sie allesamt versuchen durch ihre Dienstleistungen in die Wertschöpfung des Hospitality Marktes einzutreten und Erträge für sich abzuschöpfen.⁹⁰

⁸⁸ Vgl. Digel/Fahrner 2008, S. 451.

⁸⁹ Vgl. Sportfive 2009.

⁹⁰ Vgl. Digel/Fahrner 2008, S. 453.

9 Kommunikationsplattform Sport

„Eine Kommunikationsplattform bildet den inhaltlichen Mittelpunkt verschiedener flankierender Kommunikationsinstrumente, die inhaltlich, formal und zeitlich aufeinander abgestimmt werden. Sie ist zentraler Bestandteil der Kommunikationsstrategie eines Unternehmens, und über sie lassen sich die kommunikativen Kernaussagen transportieren.“⁹¹

Entscheidet sich ein Unternehmen dafür Sportsponsoring, beziehungsweise ein Sportevent als Kommunikationsplattform zu nutzen, so sollte diese inhaltlich so ausgestaltet werden, dass sie die kommunikative Leitidee des Unternehmens unterstützt. Für die Auswahl eines passenden Sportevents oder der passenden Sportart können Kriterien, wie zum Beispiel Image und Medienpräsenz ausschlaggebend sein. Weitere Größen können die Zielgruppen der Veranstaltung oder die Unterscheidung zwischen saisonalen und ganzjährigen Sportevents sein. So ist das Engagement eines Unternehmens in einer nur saisonalen Sportbranche zeitlich stark limitiert. Des Weiteren machen Unternehmen ihre Entscheidung, im Rahmen welcher Sportart sie auftreten möchten, stark von den Aktivitäten der Konkurrenzunternehmen abhängig. Eine Abgrenzung zu diesen und ein möglichst großer Gestaltungsspielraum bei den Kommunikationsmaßnahmen ist Unternehmen dabei besonders wichtig.⁹² Eine Kommunikationsmaßnahme die Unternehmen besonders viele Gestaltungsmöglichkeiten bietet, sind eigens von Unternehmen inszenierte Sport- und Marketingevents. Während Unternehmen bei Sponsoring-Engagements die Sportevents nur mitfinanzieren, so sind die hier für die Planung und Durchführung selbst verantwortlich. Ein weiterer Unterschied der beiden Plattformen spiegelt sich in den Kommunikationsrichtung wider. Während im Rahmen vom Sponsoring eine einseitige informative Kommunikation stattfindet, ist die Kommunikation bei den Events interaktiv und bleibt den Teilnehmern langfristig im Gedächtnis.⁹³

⁹¹ Bruhn 2003, S. 37.

⁹² Vgl. Bruhn 2003, S. 37 f.

⁹³ Vgl. Hermanns/Marwitz 2003, 145 ff.

9.1 Hospitality im Rahmen des Sportsponsorings

Im organisierten Profisport gibt es ein ganzes Bündel an Rechten.⁹⁴ Um in diesem Zusammenhang die Hospitality-Leistung einordnen zu können, empfiehlt sich ein kurzer Exkurs in das Sport-Marketing.

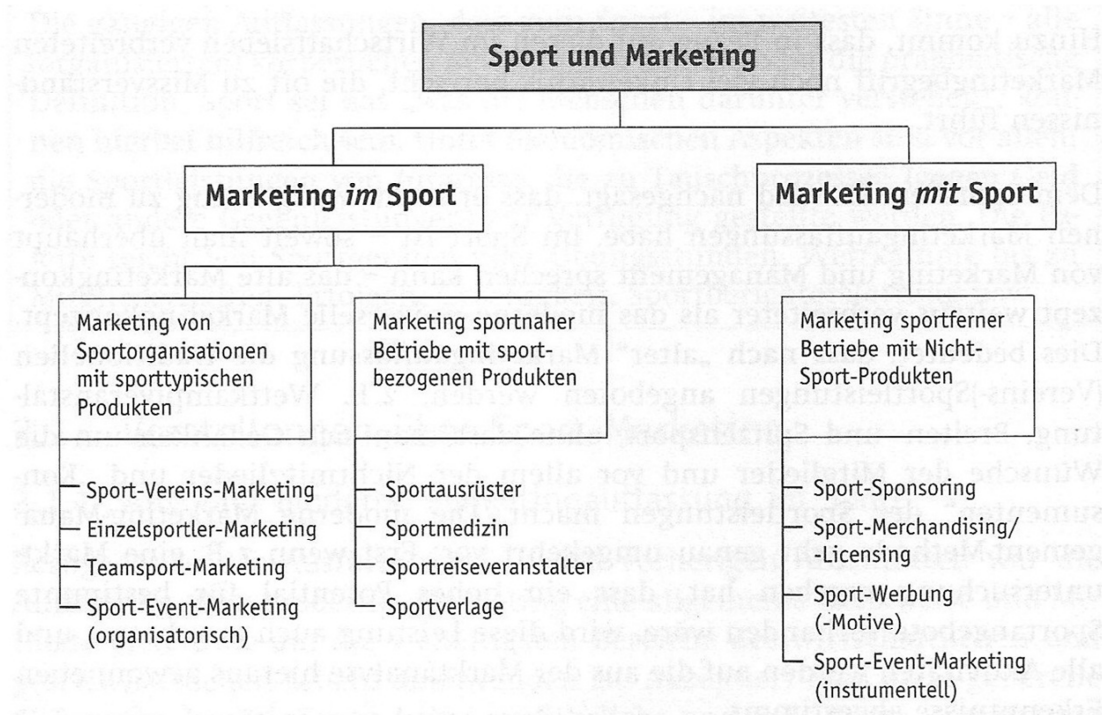


Abbildung 8: Sichtweisen des Sport-Marketing (Quelle: Freyer 2011, S. 52)

Heutzutage existieren zwei verschiedene Sichtweisen von Sport-Marketing. Dabei wird zwischen den beiden Bereichen Marketing mit Sport und Marketing im Sport unterschieden. Während das Marketing im Sport lediglich Unternehmen aus der Sportbranche und deren Marketing-Maßnahmen beschreibt, umfasst das Marketing mit Sport den Gebrauch der kommunikativen Möglichkeiten des Sports, durch sportfremde Unternehmen.⁹⁵ Freyer definiert das Marketing mit Sport wie folgt: „Sportferne Unternehmen vermarkten sportferne Produkte an sportferne Konsumenten mit Hilfe des Medium Sport.“⁹⁶ Das Sportsponsoring ist dem Marketing mit Sport zuzuordnen und beruht auf dem Prinzip der Leistung und Gegenleistung. Hierbei erbringt der Sponsor eine Finanz-, Sach-, oder Dienstleistung und erhält im Gegenzug vertraglich zugesicherte Leistungen. Diese bestehen in der Regel aus Paketen mit Werbemöglichkeiten und Hospitality-Leistungen.⁹⁷ Da Hospitality-Leistungen

⁹⁴ Vgl. Kiendl 2007, S. 139.

⁹⁵ Vgl. Freyer 2011, S. 51.

⁹⁶ Freyer 2011, S. 53.

⁹⁷ Vgl. Wiedmann/Bachmann/Durst 2007, S. 8.

oftmals in Verbindung mit Sponsoring-Vereinbarungen auftreten, werden diese in der Fachliteratur oft als Bestandteil oder Instrument des Sponsorings bezeichnet.⁹⁸ Hospitality und Sponsoring gehören zwar beide zu den sogenannten Below-the-Line Marketing Maßnahmen⁹⁹, sie unterscheiden sich jedoch durch ihre Adressaten. Sponsoring gilt als ein Instrument der Massenkommunikation, während Hospitality-Maßnahmen eher für die persönliche Kommunikation geeignet ist.¹⁰⁰

⁹⁸ Vgl. Walzel 2010, S. 51.

⁹⁹ Vgl. Wiedmann/Bachmann/Durst 2007, S. 21.

¹⁰⁰ Vgl. Walzel 2010, S. 51.

10 Praxisbeispiel: RheinEnergieStadion Köln

Das RheinEnergieStadion wurde für die FIFA Fußball Weltmeisterschaft im Jahre 2006 errichtet. Zu diesem Zweck wurde das ehemalige Müngersdorfer Stadion von 2001 bis 2005 umgebaut.¹⁰¹ Das RheinEnergieStadion machte Ende des Jahres 2010 auf sich aufmerksam, da die Betreibergesellschaft die Kölner Sportstätten GmbH erstmals Hospitality-Maßnahmen von über einer Millionen Euro einnehmen konnten. Gründe hierfür sind Konzeptänderungen und die Fertigstellung neuer Business-Bereiche, die ganzjährig für Firmenveranstaltungen genutzt werden können.¹⁰² Die Hospitality-Bereiche erreichten nach dem Umbau des Stadions schon frühzeitig ihre Grenzen. So wurde die ursprünglich auf Dauer eingeplante Geschäftsstelle des 1.FC Köln im Jahr 2009 wieder aus dem RheinEnergieStadion ausgelagert. Zu diesem Zeitpunkt waren die 2600 Hospitality-Plätze bereits ausverkauft und die Räumlichkeiten der Geschäftsstelle sollten Platz für neue Hospitality-Bereiche bieten.¹⁰³

Um das Hospitality-Angebot der stationären Sportstätte RheinEnergieStadion in der Gesamtheit vorzustellen, werden im Folgenden die Hospitality-Leistungen die im Rahmen der Heimspiele des 1.FC Köln angeboten werden, sowie die verschiedenen Hospitality-Bereiche der Sportstätte vorgestellt.

10.1 Hospitality-Bereich

Laut einer Studie, in der alle Hospitality-Bereiche der Fußballbundesliga in der Saison 2008/2009 untersucht wurden, zählt das RheinEnergieStadion zu den großen Gewinnern.¹⁰⁴ Das Stadion verfügt auf einer Hospitality-Gesamtfläche von 7.629 m²,¹⁰⁵ über 57 Logen, 2930 Business-Seats, 650 Tiefgaragen-Parkplätze und eine Kinderbetreuung.¹⁰⁶ Für Hospitality-Maßnahmen außerhalb der Heimspiele des 1.FC Köln, stehen hierbei zusätzlich das Restaurant „12. Mann“ und die sogenannte Lounge mit einer Fläche von 3.100 m² zur Verfügung.¹⁰⁷ Die Hospitality-Bereiche werden für die Heimspiele des 1.FC

¹⁰¹ Vgl. Kölner Sportstätten GmbH 2011b.

¹⁰² Vgl. Reister/Kolton 2011.

¹⁰³ Vgl. Sponsors 2007, S. 47.

¹⁰⁴ Vgl. Kuske 2009, S. 42.

¹⁰⁵ Vgl. Kölner Sportstätten GmbH 2011b.

¹⁰⁶ Vgl. 1. FC Köln 2011a.

¹⁰⁷ Vgl. Kölner Sportstätten GmbH 2011c.

Köln von Sportrechte-Agentur IMG GmbH vermarktet.¹⁰⁸ Die Vermarktung der Bereiche zum Beispiel für Firmenveranstaltungen und Produktpräsentation betreibt die Betreiber-gesellschaft der Sportstätte, die Kölner Sportstätten GmbH.¹⁰⁹

10.2 Business-Logen

Die Business-Logen des RheinEnergieStadions wurden, in der bereits erwähnten Studie aus der Fußballbundesliga-Saison 2008/2009, als die besten im bundesweiten Vergleich ausgezeichnet. Die Studie der Studenten Blumerski und King im Rahmen ihrer Abschlussarbeit an der Reinhold-Würth-Hochschule in Künzelsau, untersucht alle VIP-Bereiche auf Qualitätsmerkmale wie zum Beispiel Rahmenprogramm, Anfahrtswege und Beinfreiheit. Die Preise wurden dann abschließend mit dem Angebot in Relation gestellt, was dann zu ihrer abschließenden Rangliste führte. Der Preis für eine 10er Loge an der Mittellinie des RheinEnergieStadions kostet für die 17 Heimspiele des 1.FC Köln in einer Saison 60.000 Euro. Die Logen sind für den Mieter dann jedoch 365 Tage im Jahr zugänglich und es besteht die Möglichkeit weitere Veranstaltungen in ihnen durchzuführen. Bei deren Planung und Durchführung kann das Unternehmen, das die Loge gemietet hat, auf die Hilfe der Mitarbeiter der Sportstätte zurückgreifen. Ein großer Pluspunkt ist laut der Studie die Tatsache, dass jede Loge eine separate Toilette zur Verfügung hat. Abstriche hingegen müssen im Bereich des Catering gemacht werden. Sowohl die Auswahl als auch die Verfügbarkeit des Catering im Rahmen der Heimspiele, sind laut der Studie verbesserungswürdig.¹¹⁰

Das Leistungspaket der Logenmiete für die Heimspiele des 1.FC Köln umfasst zusätzlich zu den 17 Heimspielen im Rahmen der Saison, zwei DFB-Pokalheimspiele und alle Freundschaftsspiele die im RheinEnergieStadion ausgetragen werden. Die Loge steht dem Mieter wie schon erwähnt an allen weiteren veranstaltungsfreien Tagen zur Verfügung. Die Loge bietet für zehn bis zwanzig Personen Platz und hat ebenfalls entsprechend viele Außenplätze im Stadion direkt vor der Loge. Alle Gäste der Loge haben Zutritt zur Business-Lounge und werden ab zwei Stunden vor dem Spiel bis zwei Stunden nach dem Spiel von Hostessen mit Speisen und Getränken bewirtet. Des Weiteren gehört eine ausreichende Anzahl an Tiefgaragen-Parkplätzen zu dem Leistungspaket. Als Zusatzleistung werden für die Logenmieter zwei Sponsorentreffen organisiert und durchgeführt. Die Werbeleistungen der Business-Logen umfassen eine Bandenlogopräsenz innerhalb des

¹⁰⁸ Vgl. 1. FC Köln 2011b.

¹⁰⁹ Vgl. Reister/Kolton 2011.

¹¹⁰ Vgl. Kuske 2009, S. 42.

Stadions, die Logoeinbindung des Unternehmens in das Fan-Magazin, die Vereinshomepage und das Fan-TV, sowie die Logopräsentation in der Business-Lounge. Zudem darf das Unternehmen seine Visitenkarten im Foyer-Bereich auslegen und hat somit die Möglichkeit neue Business-Kontakte zu generieren.¹¹¹

10.3 Business-Seats

Die Business-Seats beschreiben gepolsterte Tribünenplätze der teuersten Kategorie. Im RheinEnergieStadion und bei Heimspielen des 1.FC Köln befinden sich diese auf der Ost- und Westtribüne des Stadions. Entscheidet sich ein Unternehmen dazu mindestens zwei Jahreskarten dieser Kategorie zu erwerben, so erhält es zusätzlich einen stadionnahen Parkplatz. Weiterhin im Leistungspaket enthalten ist das Catering inklusive Getränke von zwei Stunden vor Spielbeginn bis zwei Stunden nach Spielende. Ab einer Buchung von vier Jahreskarten hat das Unternehmen die Möglichkeit eine Tischreservierung in der Business-Lounge vorzunehmen. Die Werbeleistung dieses Paketes beschränkt sich auf eine Unternehmensnennung im Online-Branchenbuch und der Partnertafel in der Business-Lounge.¹¹²

10.4 Business-Club

Der Business-Club stellt ein optionales Zusatzpaket zu den Business-Seats dar. Hierbei erhält der Käufer Hospitality- und Werbeleistungen die über die Leistungen im Business-Seat Leistungspaket hinausgehen. Zusätzliche Hospitality-Leistungen sind die Teilnahme an Sponsorentreffen, Tiefgaragenparkplätze, sowie ein fest reservierter Unternehmens-tisch in der Business-Lounge. Weiterführende Werbemaßnahmen sind die Logoeinbindung in das Fan-TV, Fan-Magazin und die Vereinshomepage. Zudem wird das Unternehmenslogo auf der Partnertafel der Business-Lounge platziert und das Unternehmen darf die Partnerschaft mit dem 1.FC Köln aktiv kommunizieren.¹¹³

¹¹¹ Vgl. 1.FC Köln 2011c.

¹¹² Vgl. 1.FC Köln 2011d.

¹¹³ Vgl. 1.FC Köln 2011e.

11 Praxisbeispiel: FIS ALPINE SKI WM 2011 Garmisch-Partenkirchen

Die FIS ALPINE SKI WM fand vom 07. bis 20. Februar 2011 in Garmisch-Partenkirchen statt. Nach den Olympischen Winterspielen im Jahr 1936 und der FIS ALPINEN SKI WM 1978, war dies das dritte Mal, dass Garmisch-Partenkirchen mit seiner Kandahar-Abfahrt Austragungsort der Endrunde einer internationalen Spitzensportveranstaltung war.¹¹⁴

Für die Konzeption und Durchführung des Hospitality-Bereiches wurde die Arena One GmbH aus München beauftragt. In enger Abstimmung mit der Tridem Sports AG, die den Vertrieb der Hospitality-Produkte durchführte, entwickelte die Arena One GmbH ein Catering- und Raumkonzept. Das Raumkonzept sieht für die VIP-Bereiche Silber und Gold ein typisch bayerisches Ambiente vor. Zu diesem Zweck wurden zwei Doppelstockzelte mit Echtholzboden und Thekenelementen aus Echtholz produziert. Um das typisch bayerische Ambiente zu komplettieren, sieht das Cateringkonzept die ausschließliche Verwendung von regionalen Produkten vor. Während im VIP-Goldbereich die Gerichte vor den Augen der Gäste von Profiköchen frisch zubereitet wurden, fand im Silberbereich eine Versorgung der Gäste in Büffetform statt.¹¹⁵ Insgesamt wurden während der gesamten Veranstaltungsdauer 11.000 VIP-Gäste in den Hospitality-Bereichen versorgt.¹¹⁶

Um weitere Erkenntnisse über die Leistungspakete von Hospitality-Bereichen in temporären Sportstätten zu erlangen, werden im Folgenden die Hospitality-Pakete Silber und Gold der FIS ALPINE SKI WM 2011 vorgestellt.

11.1 Hospitality-Paket FIS ALPINE SKI WM 2011

Die Hospitality-Leistungen der FIS ALPINE SKI WM 2011 sind in die zwei Kategorien, Silber und Gold, unterteilt. Die beiden Kategorien unterscheiden sich durch die Cateringleistung, die Platzkategorie und den Preis. Während die Gold Kategorie ein First-Class Catering umfasst, erhalten die Gäste im Silber-Bereich ein nicht näher definiertes gehobenes Catering. Während die Gäste, die das Gold-Paket gebucht haben, über einen re-

¹¹⁴ Vgl. Tridem Sports AG 2011a, S. 2.

¹¹⁵ Vgl. Stadionwelt 2011a.

¹¹⁶ Vgl. Stadionwelt 2011b.

servierten Sitzplatz auf der eigenen Goldtribüne verfügen, sind für die Gäste der Silberkategorie lediglich Stehplätze auf einer Silbertribüne vorgesehen.¹¹⁷ Die Kosten für die Kategorie Gold sind doppelt so hoch wie die der Silberkategorie. So kostet die Dauerkarte für alle elf Veranstaltungstage im Goldbereich 4.000 Euro und für den Silberbereich 2.000 Euro.¹¹⁸ Für beide Bereiche öffnet die Veranstaltung jeweils zwei Stunden vor dem jeweiligen Sportwettbewerb und das Catering steht vor, während und nach der Veranstaltung zur Verfügung, schließt jedoch zwei Stunden nach der Siegerehrung. Eine Vermischung der Gäste ist zu keiner Zeit möglich, da die Kategorien räumlich voneinander abgetrennt sind und die Gäste nicht zwischen den Bereichen wechseln dürfen. So ist es als Gast der Goldkategorie auch nicht möglich den Silberbereich der Hospitality-Räumlichkeiten zu besuchen. Tischreservierungen sind in beiden Bereichen erst ab einer Anzahl von sechs Gästen möglich. Parkplätze stehen den Gästen erst ab einer Kartenbestellung von vier Stück pro Veranstaltungstag zur Verfügung. Dabei stehen die Parkplätze nur auf Bestellung zur Verfügung und sind nur mit Shuttle-Bussen von der Sportstätte zu erreichen. Dieser Shuttle-Service ist für die Hospitality-Gäste kostenlos und verkehrt bis 30 Minuten vor dem Wettkampf bis 30 Minuten nach dessen Ende.¹¹⁹ Werbeleistungen, wie sie am Beispiel der Hospitality-Leistungen des RheinEnergieStadions in Kapitel zehn dargestellt wurden, sind weder im Gold- noch im Silber-Leistungspaket der FIS ALPINEN SKI WM integriert.

¹¹⁷ Vgl. Tridem Sports AG 2011a, S. 3.

¹¹⁸ Vgl. Tridem Sports AG 2011b.

¹¹⁹ Vgl. Tridem Sports AG 2011c, S. 1-3.

12 Abgrenzung der Begrifflichkeiten stationäre und temporäre Sportstätte

Bevor ein abschließender Vergleich der Anforderungen an das VIP-Hospitality in stationären und temporären Sportstätten durchgeführt werden kann, müssen Kriterien definiert werden, die den Begrifflichkeiten eine möglichst hohe Trennschärfe verleihen.

In der Praxis gibt es Fälle, in denen in stationären Sportstätten temporäre Bauten, aufgrund von fehlenden räumlichen Kapazitäten, zur Durchführung von Hospitality-Maßnahmen errichtet und genutzt werden. So stoßen die Hospitality-Bereiche von Sportstätten im Profifußball oftmals an ihre Kapazitätsgrenzen. Die Vereine wollen jedoch nicht auf die Hospitality-Einnahmen verzichten, beziehungsweise suchen nach Möglichkeiten die Kapazitäten zu erhöhen.¹²⁰ Ein sinnvolles Kriterium zur Unterscheidung der Begriffe stationär und temporär in Bezug auf eine Sportstätte, stellt dabei die Nutzung dar. Anhand der in dieser Arbeit gewählten Praxisbeispiele für stationäre und temporäre Hospitality-Räumlichkeiten lassen sich Ableitungen für deren Abgrenzung finden. So ist die Kandahar-Abfahrt in Garmisch-Partenkirchen zwar eine stationäre Sportstätte, der Bedarf der Hospitality-Kapazität kann jedoch im Rahmen der FIS ALPINEN SKI WM nur durch temporäre Zusatzbauten abgedeckt werden. So beschreibt der Begriff temporär in diesem Zusammenhang die Nutzung der Sportstätte für die Ski-Weltmeisterschaft für circa zwei Wochen, sowie die Installation der beiden Doppelstockzelte zur temporären Erweiterung der Hospitality-Räume. Der Begriff stationär lässt sich im Zusammenhang mit dem Praxisbeispiel RheinEnergieStadion ebenfalls erklären. So beschreibt er zum einen die festinstallierten Logen- und Loungebereiche, sowie die auf Dauer angelegte Nutzung der Sportstätte, durch den 1.FC Köln.

¹²⁰ Vgl. Weilguny 2008b, S. 30.

13 Vergleichende Analyse der Anforderungen an den Hospitality Bereich

Nachdem im Verlauf der Arbeit die Besonderheiten des Hospitality-Produktes, die Instrumente und Anforderungen der Live Communication, sowie die Erfolgsfaktoren der B2B-Kommunikation dargestellt wurden, soll im Folgenden die eigentliche Analyse der Anforderungen an das Hospitality in stationären und temporären Sportstätten eruiert werden. Die Anforderungen sollen mit Hilfe der Praxisbeispiele und wie in Kapitel 8.1 angekündigt, explizit für jeden Leistungsbestandteil des Hospitality-Produktes erarbeitet werden. Bevor die einzelnen Bestandteile allerdings untersucht werden, sollten erst die unterschiedlichen Rahmenbedingungen aufgezeigt werden. Orientiert man sich hierfür an den Praxisbeispielen des RheinEnergieStadions und der FIS ALPINEN SKI WM, so unterschieden sich die Sportveranstaltungen durch ihren zeitlichen Rahmen. Während das Fußballspiel auf 90 Minuten angelegt ist und einen festen Termin für den Beginn hat, besteht die SKI Weltmeisterschaft aus mehreren Wettbewerben, wie zum Beispiel Qualifikationsläufen, Vorläufen und Finalläufen.

13.1 Die räumlichen/atmosphärischen Anforderungen

Eine Studie der Sport+Markt AG aus dem Jahr 2009 ergab, dass den Gästen von Hospitality-Maßnahmen die Atmosphäre vor Ort am Wichtigsten ist.¹²¹ Wie bereits im Kapitel zur Planung von Hospitality angesprochen, sollte daher großer Wert darauf gelegt werden, eine ansprechende Atmosphäre zu schaffen. Wie das Praxisbeispiel für eine temporäre Sportstätte gezeigt hat, sind die Gestaltungsmöglichkeiten hier sehr vielfältig und es besteht die Möglichkeit eigene Raumkonzepte zu erstellen und umzusetzen. Im Rahmen der Ski-Weltmeisterschaft bedeutete dies in der Umsetzung die Übertragung einer bayerischen Themenwelt in den Hospitality-Bereich. Diese Maßnahme erfüllt die Anforderung an eine gemütliche, kommunikative Atmosphäre. Eine Rückzugsmöglichkeit, um geschäftliche Themen mit Kunden und Partnern besprechen zu können, wie sie eine Loge in einer stationären Sportstätte bietet, wurde im Raumkonzept der Hospitality-Bereiche der Ski-WM nicht bedacht, ist aber wie schon in Kapitel acht erwähnt, ebenfalls von großer Be-

¹²¹ Vgl. Dinkel 2009, S. 128.

deutung. Des Weiteren verhindern die beiden strikt voneinander getrennten Hospitality-Bereiche Silber und Gold die Kommunikation der Gäste untereinander und lassen somit auch eine B2B-Kommunikation nur bedingt zu.

Für die räumlichen und atmosphärischen Anforderungen lassen sich somit, sowohl für temporäre als auch stationäre Sportstätten drei Anforderungen formulieren. Eine einladende Atmosphäre, eine Rückzugsmöglichkeit für die Besprechung von sensiblen oder geschäftlichen Themen, sowie ein zentraler Raum in dem sich die Hospitality-Gäste der verschiedenen Kategorien treffen und austauschen können, fördern eine erfolgreiche Live Communication von B2B-Unternehmen im Rahmen von Hospitality. Dabei stellt die im Beispiel für die stationäre Sportstätte in Kapitel zehn genannte Business-Lounge, zu der alle VIP-Gäste Zutritt haben, einen solchen zentralen Raum dar.

13.2 Anforderungen an das Catering

Ein erfolgreiches Cateringkonzept im Rahmen von VIP-Hospitality bedingt die Berücksichtigung der Interessen der einladenden Unternehmen und deren Gäste. Die Herausforderung besteht darin, die Wünsche nach Networking und Kundenpflege der Unternehmen und diese nach Unterhaltung und Entspannung der Gäste miteinander zu verbinden. Dem Gast die Freiheit zu gewähren, sein Essen und seinen Kommunikationspartner selbst auszuwählen, kann dabei das Erfolgsrezept sein. Bei der Speiseauswahl empfiehlt sich eine beschränkte und dafür exquisite Auswahl. Das Servicepersonal nimmt, durch den direkten Kundenkontakt, ebenfalls eine zentrale Rolle ein und ist maßgeblich an einem Erfolg oder Misserfolg der Maßnahme beteiligt.¹²² Wie bereits in Kapitel acht angedeutet, ist das Catering stets ein sensibles Thema, da es ob positiv oder negativ im Gedächtnis des Gastes haften bleibt. Sei es das Buffet und Live-Cooking im Hospitality-Bereich der FIS ALPINEN SKI WM oder die nicht näher definierten Speisen in der Business-Lounge oder Einzelloge im RheinEnergieStadion, grundsätzlich muss das Cateringkonzept Gast und Gastgeber zufrieden stellen. Die Anforderungen an das Catering ergeben sich somit aus der jeweiligen kommunikativen Zielsetzung. Grundsätzlich lässt sich jedoch festhalten, dass zu der lockeren und geselligen Atmosphäre eines Sportevents, eine Darreichung der Speisen in Buffetform gut geeignet ist.

¹²² Vgl. Ziegler 2006, S. 14 f.

13.3 Anforderung an die Parksituation

Beide Praxisbeispiele zeigen, dass ab einer gewissen Anzahl von erworbenen Tickets VIP-Parkplätze mit zum Leistungsangebot zählen. Dabei wird in stationären Sportstätten je nach Leistungspaket zwischen einem Parkplatz in der Nähe der Veranstaltungsstätte und einem Tiefgaragenparkplatz unter dem Stadion unterschieden. Das Praxisbeispiel der SKI-WM verdeutlicht die fehlende Infrastruktur bei temporären Sportstätten. So ist die Sportstätte in Garmisch-Partenkirchen nicht für die große Anzahl an VIP-Gästen und deren Bedürfnisse, im Rahmen der SKI-WM ausgerüstet. Die Infrastruktur wird also extra für den Event geschaffen. So werden zusätzliche Parkplätze in der Umgebung der Sportstätte geschaffen und zusätzlich Shuttle-Busse eingesetzt. Dies schränkt den Gast, im Gegensatz zu einem Tiefgaragenplatz in einer stationären Sportstätte, in seiner Mobilität ein. Daher gelten für den Shuttle-Service hohe Ansprüche um die Flexibilität des Gastes so groß wie möglich zu halten. Da die Shuttle-Busse in unserem Praxisbeispiel lediglich bis 30 Minuten vor dem Veranstaltungsbeginn fahren, kann eine verspätete Ankunft am Parkplatz, mit Unannehmlichkeiten verbunden sein. In jedem Fall ist es von hoher Priorität, die Gäste im Vorfeld eingehend über den Umstand der Entfernung zur Sportstätte und der Betriebszeiten des Shuttle-Busses zu informieren

13.4 Anforderung an das Rahmenprogramm

Bei der Auswahl des Rahmenprogramms gilt es die Einzigartigkeit und das damit verbundene Hospitality-Erlebnis zu komplettieren. Dabei lassen sich, wie in Kapitel acht bereits erwähnt, die gastgebenden Unternehmen gerne Programmpunkte einfallen, die einen gewissen Bezug zu der Hauptveranstaltung aufweisen. Weder im Praxisbeispiel für die stationäre, noch für die temporäre Sportstätte ließen sich hierbei detaillierte Informationen zum Rahmenprogramm ausfindig machen. Für das Rahmenprogramm ergeben sich die Anforderung, das Eventerlebnis positiv zu bestärken und damit indirekt die Unternehmensziele der Hospitality-Maßnahme zu unterstützen.

13.5 Anforderungen an die Hostessen

Das Servicepersonal, zu dem auch Hostessen zu zählen sind, kann als eine Art Visitenkarte des Gastgebers beschrieben werden. Arbeiten diese auch für einen externen Dienstleister, so stellen sie in der Hospitality-Situation das Gesicht der einladenden Unternehmen dar. Entsprechend viel Wert sollte daher auf die Schulung der Servicekräfte

gelegt werden. Hostessen sind zudem Hauptansprechpartner für Fragen der Gäste rund um den Event und sollten daher gut vom Veranstalter über alle Fakten der Veranstaltung informiert werden. Ihre Aufgabe ist es dabei, die Gäste aufmerksam zu betreuen und für auftretende Probleme die Lösungen zu finden.

13.6 Anforderung an das Branding

Wie bereits im Verlauf der Arbeit dargestellt, umfasst im Gegensatz zu den Hospitality-Leistungen der SKI-WM, dass Business-Logen Paket des 1.FC Köln Werbemöglichkeiten beziehungsweise Logopräsentationen im Stadion sowie in den vereinseigenen Medien. Dadurch erhalten auch kleine und mittelständische Unternehmen die Möglichkeit sich im Umfeld von Profisport zu präsentieren.

14 Fazit

Nach wie vor befindet sich der Hospitality-Markt im Wachstum. Das breite Angebot an Hospitality-Leistungen führt zu einem Konkurrenzmarkt bei dem sich Sport-, Kultur und weitere Unterhaltungs-Events gegenüber stehen. Ein schlüssiges Gesamtkonzept eines Hospitality-Produktes ist somit umso wichtiger geworden. Die Konzeption findet bei Sportevents in den Wettkampstrukturen und der Infrastruktur der Sportstätte sein Grenzen.¹²³ Diese Grenzen konnten mit Hilfe der Praxisbeispiele für temporäre und stationäre Sportstätten, in Kapitel 10 und 11, dargestellt werden.

Die in Kapitel 13 entwickelten Anforderungen an die einzelnen Leistungsbestandteile des Hospitality-Produktes, sollen eine Orientierungshilfe bei der Planung von zukünftigen Hospitality-Maßnahmen sein. Die formulierten Anforderungen sollen dabei helfen Hospitality als Live Com-Maßnahme noch erfolgreicher zu machen und wie in Kapitel 6.1 beschrieben, deutlich von den sogenannten Live Com-Attrappen, ohne Inszenierungsgrad und Erinnerungsfaktor, abzugrenzen.

Die zu Beginn der Arbeit gestellte Forschungsfrage: "Wie unterscheiden sich die Anforderungen für eine erfolgreiche Live Communication in Sportstätten?" kann mit Hilfe der erlangten Ergebnisse, für die ausgewählten Fallbeispiele und die Aspekte der stationären und temporären Sportstätte beantwortet werden. Die Anforderungen die sich aus den Erfolgsfaktoren der Live Communication, dem B2B-Marketing und dem Face-to-Face-Dialog für das VIP-Hospitality ergeben, sind sowohl für ihre Durchführung in stationären, als auch in temporären Sportstätten gültig. Aufgrund der Tatsache, dass Prozesse in den temporär genutzten Sportstätten weniger eingespielt sind, ergeben sich hier zusätzliche Anforderungen für eine erfolgreiche Durchführung und die damit verbundenen Erfolg der Live Communication. So ergeben sich, wie im Praxisbeispiel der FIS ALPINEN SKI WM gezeigt, beispielsweise für die Bereiche Personal, Infrastruktur und Vorkommunikation zusätzliche Anforderungen. Das Servicepersonal beziehungsweise die Hostessen müssen sich auf eine Vielzahl von Fragen der Gäste einstellen, da diese mit den Hospitality-Räumlichkeiten nicht vertraut sind. Des Weiteren bedarf es einer strategischen Koordination der an der Infrastruktur beteiligten Dienstleister, die der Tatsache geschuldet ist, dass die Infrastruktur in großen Teilen ebenfalls nur temporär errichtet wird. Die im Praxisbei-

¹²³ Vgl. Digel/Fahrner 2008, S. 462 f.

spiel genannten Shuttle-Busse die vom VIP-Parkplatz zur Sportstätte pendeln, müssen zum Beispiel reibungslos funktionieren um den Gast nicht schon bei der Anreise Unannehmlichkeiten zu bereiten. In diesem Zusammenhang ist es auch von großer Bedeutung, die für die Gäste geschaffene Infrastruktur und deren Gegebenheiten in der Vorkommunikation der Veranstaltung, ausreichend zu kommunizieren.

Für eine langfristige Kundenbindung, sollten Unternehmen wiederkehrende Sportveranstaltungen wählen, um einen stetigen Austausch mit ihren Partnern und Kunden gewährleisten zu können. Hierfür eignen sich stationäre Sportstätten besonders gut, da diese wie im Praxisbeispiel erläutert, über einen laufenden Spielbetrieb und Hospitality-Leistungen inklusive Werbeleistungen verfügen. Aufgrund des umfangreichen Leistungspaketes sind die kommunikativen Ziele der Unternehmen hier besonders gut zu erreichen.

Um weitere Aufschlüsse über Erfolgsfaktoren des VIP-Hospitality zu erlangen, muss das in Kapitel 4.3 erwähnte Problem der fehlenden Evaluation von Hospitality-Maßnahmen gelöst werden. Um den Wachstumsmarkt zu beschreiben und insbesondere um erfolgreich auf ihm zu agieren, sind die unregelmäßig durchgeführten Studien der Sportfive GmbH mit Hilfe der Sportvereine für die sie die VIP-Bereiche vermarkten, nicht ausreichend. So fehlen dem Forschungsfeld die Erkenntnisse über den Erfolg und Misserfolg der Hospitality-Maßnahmen im Rahmen von Sportveranstaltungen aus Unternehmenssicht. Dieser Aspekt könnte einen Ansatz für die weitere Forschung im Rahmen der Suche nach den Anforderungen an eine erfolgreiche Live Communication darstellen.

Literaturverzeichnis

1.FC Köln: Business Bereich

<http://www.fc-koeln.de/partner/business/>, Abruf am 20.07.2011a

1.FC Köln: Vermarkter IMG

<http://www.fc-koeln.de/partner/img/>, Abruf am 20.07.2011b

1.FC Köln: Leistungspaket Business Logen

<http://www.fc-koeln.de/partner/business/fc-business-logen/leistungspaket/>, Abruf am 20.07.2011c

1. FC Köln: Leistungspaket Business-Seats

<http://www.fc-koeln.de/partner/business/fc-business-seats/leistungspaket/>, Abruf am 20.07.2011d

1.FC Köln: FC Business Club Leistungen

<http://www.fc-koeln.de/partner/business/fc-business-club/leistungen/>, Abruf am 20.07.2011e

Bassenge, Christoph: Dienstleister als Sponsoren. Imageprofilierung durch kommunikatives Engagement im Sport. Wiesbaden 2000

Bezold, Thomas/Thieme, Lutz/Trosien, Gerhard/Wadsack, Ronald (Hrsg.): Blickpunkt Sportmanagement. Handwörterbuch des Sportmanagements. Band 2, Frankfurt am Main 2008

Breuer, Christoph/ Hovemann, Gregor: Finanzierung von Sportstätten. Perspektiven der Sportvereine und Kommunen. Edition Sportökonomie/Sportmanagement, 5. Band, Mainz 2006

Bruhn, Manfred: Denk- und Planungsansatz der Integrierten Marketing-Kommunikation. In: Hermanns, Arnold/Riedmüller, Florian: Sponsoring und Events im Sport. Von der Instrumental Betrachtung zur Kommunikationsplattform. München 2003

Bruhn, Manfred: Kommunikationspolitik. Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen. 4. Aufl., München 2007

Digel, Helmut/Fahrner, Marcel: Hospitality Marketing im Sport. In: Nufer, Gerd/Bühler, André (Hrsg.): Management und Marketing im Sport. Betriebswirtschaftliche Grundlagen und Anwendungen der Sportökonomie. Berlin 2008

Dinkel, Michael: Sportsponsoring als Kundenbindungsinstrument im Business-To-Business-Marketing. In: Walleyo, Tim/Dinkel, Michael (Hrsg.): Kundenbindungsmanagement. Berlin 2009

Dodt, Tim: Sportsponsoring als Marketinginstrument von B2B-Unternehmen. Relevanz und Potenziale eines Sponsorships bei Profisportvereinen. Saarbrücken 2008

Eschweiler, Maurice/Möllenhoff, Andreas: Das Abtreten von Vereinsrechten an Sportrechtshändler im Profifußball – eine Analyse unter Principal-Agent-Gesichtspunkten. In: Bieling, Marc/Eschweiler, Maurice/Hardenacke, Jens (Hrsg.): Business-to-Business-Marketing im Profifußball. Wiesbaden 2004.

Freyer, Walter: Sport-Marketing. Modernes Marketing-Management für die Sportwirtschaft. 4. Aufl., Berlin 2011

Fuchs, Wolfgang/Unger, Fritz: Management der Marketing-Kommunikation. 4. Aufl., Berlin 2007

Fuchs, Wolfgang: Management der Business-to-Business Kommunikation. Instrumente-Maßnahmen-Fallbeispiele. Wiesbaden 2003

Geile, Andrea: Face-to-Face Kommunikation im Vertrieb von Industriegütern. Dissertation Universität Kassel, Wiesbaden 2010

Hermanns, Arnold/Marwitz, Christian: Bedeutung und Erscheinungsformen von Sportevents. In: Hermanns, Arnold/Riedmüller, Florian: Sponsoring und Events im Sport. Von der Instrumental Betrachtung zur Kommunikationsplattform. München 2003

Kiendl, Stephanie: Markenkommunikation mit Sport. Sponsoring und Markenevents als Kommunikationsplattform. Dissertation Universität der Bundeswehr München. Wiesbaden 2007

Kirschgeorg, Manfred/Springer, Christiane/Brühe, Christian: Live Communication Management. Ein strategischer Leitfaden zur Konzeption, Umsetzung und Erfolgskontrolle. Wiesbaden 2009

Klingmüller, Angela/Siebold, Michael: Premium Seating – Allheilmittel oder notwendiges Übel? In: Sponsors, Nr. 10/2004, 54.

Kölner Sportstätten GmbH: Wir über uns

http://www.koelnersportstaetten.de/index.php?folder=wir_ueber_uns&site=wir_ueber_uns, Abruf am 04.07.2011a

Kölner Sportstätten GmbH: Die Sportstätten. RheinEnergieStadion

http://www.koelnersportstaetten.de/index.php?folder=die_sportstaetten&u_folder=rheinen_ergiestadion&site=historie, Abruf am 19.07.2011b

Kölner Sportstätten GmbH: Die Sportstätten. RheinEnergieStadion, Tagen & Feiern, Lounge & Logen
http://www.koelnersportstaetten.de/index.php?folder=die_sportstaetten&u_folder=rheinen_ergiestadion&site=logen_und_lounge, Abruf am 19.07.2011c

Kuske, Tobias: „Unglaublich und ungerechtfertigt“. In: Sponsors, Nr. 1/2011, 30

Kuske, Tobias: Alle VIP-Bereiche der Bundesliga im Vergleich. In: Sponsors, Nr. 8/2009, 42

Manschwet, Uwe/Gruzewski, Nadja: Kommunikationstrategien und –Instrumente für Vertrauens- und Erfahrungsgüter. In: Baaken, Thomas (Hrsg.): Business-to-Business-Kommunikation. Neue Entwicklungen im B2B-Marketing. Berlin 2002

Masciadri, Peter/Zupancic, Dirk: Marken- und Kommunikationsmanagement im B-to-B-Geschäft. Clever positionieren, erfolgreich kommunizieren. Wiesbaden 2010

Mitschke, Martin: Rechtliche Grenzen des Sponsorings. In: Ahlert, Dieter/Woisetschläger, David/Vogel, Verena (Hrsg.): Exzellentes Sponsoring. Innovative Ansätze und Best Practices für das Markenmanagement. Wiesbaden 2006

Munich First GmbH: Hospitality-Studie. FGM Fördergesellschaft Marketing e.V. Ludwig-Maximilians-Universität München in Zusammenarbeit mit Munich First GmbH. München 2007

Oediger, Florian: „Compliance-Angst bremst VIP-Boom“. In: Sponsors, Nr. 9/2010, 20

Rabe, Christina: Erwartungsmanagement bei innovativen Kommunikationsdiensten. Eine institutionenökonomische Analyse. Wiesbaden 2005

Regenthal, Gerhard: Ganzheitliche Corporate Identity. Form, Verhalten und Kommunikation erfolgreich steuern. Wiesbaden 2003

Reister, Benjamin/Kolton, Maik: RheinEnergieStadion erzielt Rekordumsatz
[http://www.sponsors.de/no_cache/deutsch/startseite/detailansicht/article/rheinenergiestadion-erzielt-rekordumsatz/465/82780eccd1/?order=0&bis_tag=20&von_tag=&bis_jahr=2011&bis_monat=6&von_jahr=&von_monat=&swords_sportart=&swords_ligen=&swords_unternehmen=&swords_medien=&swords_agenturen=&swords_topics=7&tx_ttnews\[swords\]=sportst%C3%A4tten](http://www.sponsors.de/no_cache/deutsch/startseite/detailansicht/article/rheinenergiestadion-erzielt-rekordumsatz/465/82780eccd1/?order=0&bis_tag=20&von_tag=&bis_jahr=2011&bis_monat=6&von_jahr=&von_monat=&swords_sportart=&swords_ligen=&swords_unternehmen=&swords_medien=&swords_agenturen=&swords_topics=7&tx_ttnews[swords]=sportst%C3%A4tten), Abruf am 19.07.2011

Rösch, Paul: Gastfreundschaft und Tourismus. In: Pechlaner/Raich (Hrsg.): Gastfreundschaft und Gastlichkeit im Tourismus. Kundenzufriedenheit und –bindung mit Hospitality Management. Berlin 2007

Schmidt, Kathrin: „Arena zu vermieten. Das Betreibergeschäft zwischen den Spieltagen.“ In: Sponsors, Nr. 4/2011, 20-28

Söllner, Albrecht: Einführung in das Internationale Management. Eine institutionenökonomische Perspektive. Wiesbaden 2008

Sponsors, 12/2007, 47

Sportfive: Hospitality. Als Gastgeber zu Gast. Hamburg 2009

Sportfive: Hospitality in der Fußball-Bundesliga

<http://sportfive.nexum.de/index.php?id=124&L=1>, Abruf am 04.07.2011

Stadionwelt: Hospitality Experte für die Ski WM

[http://www.stadionwelt-business.de/index.php?head=Hospitality-Experte-erhalt-Auftrag-fuer-Ski-WM-](http://www.stadionwelt-business.de/index.php?head=Hospitality-Experte-erhalt-Auftrag-fuer-Ski-WM-2011&rubrik=betrieb&site=news_view_firma&news_id=6436&kat=catering&ukat=&firma=arena_one)

[2011&rubrik=betrieb&site=news_view_firma&news_id=6436&kat=catering&ukat=&firma=arena_one](http://www.stadionwelt-business.de/index.php?head=Hospitality-Experte-erhalt-Auftrag-fuer-Ski-WM-2011&rubrik=betrieb&site=news_view_firma&news_id=6436&kat=catering&ukat=&firma=arena_one), Abruf am 15.07.2011a

Stadionwelt: Raum- und Cateringkonzept bei der Ski WM

[http://www.stadionwelt-business.de/index.php?head=Raum-und-Cateringkonzept-zur-Ski-WM-](http://www.stadionwelt-business.de/index.php?head=Raum-und-Cateringkonzept-zur-Ski-WM-2011&rubrik=event&site=news_view_firma&news_id=6517&kat=catering&firma=arena_one)

[2011&rubrik=event&site=news_view_firma&news_id=6517&kat=catering&firma=arena_one](http://www.stadionwelt-business.de/index.php?head=Raum-und-Cateringkonzept-zur-Ski-WM-2011&rubrik=event&site=news_view_firma&news_id=6517&kat=catering&firma=arena_one), Abruf am 18.07.2011b

Stelmaszyk, Lukas: „Die Euro 2012 ist mein schwerstes Turnier“. In: Sponsors, Nr. 6/2011, 14–16

Thomas, E. Joachim: „Verdacht der Korruption“. In: Sponsors, Nr. 12/2009, 68

Tridem Sports AG: Hospitality Programm GAP 2011

http://www.tridemsports.com/fileadmin/userdaten/dokumente/Hospitality_GAP_2011_Programm.pdf, Abruf am 20.07.2011a

Tridem Sports AG: Bestellformular

<http://www.tridemsports.com/fileadmin/userdaten/dokumente/Bestellformular.pdf>, Abruf am 20.07.2011b

Tridem Sports AG: FAQ Hospitality

http://www.tridemsports.com/fileadmin/userdaten/dokumente/FAQ_Hospitalityprogramm.pdf, Abruf am 20.07.2011c

Walzel, Stefan: Emotionales Kunden-Commitment. Corporate Hospitality im Sport. In: Marketing Review St. Gallen, Nr. 3/2010, 50-54

Wehrheim, Michael: Marketing der Fußballunternehmen. Sportmanagement und professionelle Vermarktung. Berlin 2005

Weilguny, Michael: „Verbrechen am Buffet“. In: Sponsors, Nr. 8/2008a, 14

Weilguny, Michael: Nur wenig freie Plätze im VIP-Bereich. In: Sponsors, Nr. 9/2007, 41

Weilguny, Michael: Temporäre VIP-Bauten. Champagnerstimmung im Container. In: Sponsors 9/2008b, 30

Weis, Erich (Hrsg.): PONS Schülerwörterbuch Englisch – Deutsch. 4. Aufl., Stuttgart 1999

Wiedmann, Klaus-Peter/Bachmann, Frank/Durst, Tina: Erfolgsfaktoren von Hospitality im Bereich des Sports. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. Hannover 2007

Ziegler, Priska: VIP-Anlässe: Marketing geht durch den Magen. In: Marketing & Kommunikation, Nr. 5/2006, 14-15

Selbstständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht.

Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Köln, den 21.Juli 2011

A handwritten signature in black ink, reading "René Simon". The signature is written in a cursive style, with the first name "René" and the last name "Simon" clearly distinguishable.

René Simon